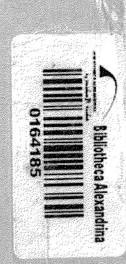
إدارة
الموارد البشرية

تأليف

الدكتور / حامد أحمد رمضان بدر
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية تجارة بنى سويف
جامعة القاهرة

١٩٩٣- ١٩٩٤



الناشر
دار النهضة العربية

إدارة
الموارد البشرية

تأليف
الدكتور / حامد أحمد رمضان بدر
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية تجارة بنى سويف
جامعة القاهرة

١٩٩٣ـ ١٩٩٤

الناشر
دار النهضة العربية

الطبعة الثانية
١٩٩٣ ـ ١٩٩٤

الناشر
دار النهضة العربية
القاهرة



بسم الله الرحمن الرحيم

إهــداء:

إلى كل من آمن بالله حق الإيمان

إلى والدىّ يرحمهما الله

إلى زوجتى العزيزة

إلى أبنائى هالة وياسر ومصطفى وأروى

محتويات الكتاب

الصفحة

الباب الأول
مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية

الباب الثانى
اختيار وتعيين العاملين

الباب الثالث
تنمية الموارد البشرية

الباب الرابع

إدارة المقابل المادى للعمل

الباب الخامس
إدارة الحياة الوظيفية للأفراد
والمحافظة عليهم

الباب السادس
تقييم أداء العاملين

تمهيد

أشكر الله سبحانه وتعالى أن منحنى المقدرة والمعرفة بما مكننى من تأليف هذا الكتاب. وأدعو الله أن يتقبل هذا العمل ويجعله فى سبيله . وكتاب إدارة الموارد البشرية موجه بالدرجة الأولى للإسهام فى رفع مستوى أداء الأفراد وذلك بحسن إدارتهم داخل المنظمة .

وهذا الكتاب موجه للطلبة فى مرحلة بكالريوس التجارة ، وأساسى لطلبة الدراسات العليا فى إدارة الأعمال . كما أنه يفيد رجال الإدارة والمهتمين بالمعرفة الإدارية بالمنظمات حيث يمكنهم الاستفادة من المعلومات التى به فى اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأفراد داخل المنظمات .

ويحتوى هذا الكتاب علاوة على المعرفة الفكرية لموضعاته على تطبيقات عن هذه الموضوعات . ولقد غطى الكتاب موضوعات إدارة الأفراد المتعارف عليها فى مراجع إدارة الأفراد . ولكن هناك بعض الموضوعات مثل موضوعات دوافع العاملين ، الاتصالات ، القيادة ، والتطوير التنظيمى لم يتم تناولها فى هذا الكتاب بالرغم من أنها قد توجد فى بعض مراجع إدارة الأفراد . والسبب فى عدم تغطيتها أنها حاليا غالبا مايتم تناولها فى مراجع السلوك التنظيمى التى يتم تدريسها لمعظم طلبة كليات التجارة فى جمهورية مصر العربية . والمهتم بتلك الموضوعات الأخيرة يمكن أن يرجع إلى كتاب السلوك التنظيمى للمؤلف (طبعة ١٩٩٣) .

وهذه هى الطبعة الثانية لهذا الكتاب . وأرجو من كل قارىء للكتاب أن يمدنى بملاحظاته عنه ، حتى يساهم فى تطوير كتابته وإعداده فى الطبعات القادمة إن شاء الله.

الله.

وأدعو الله أن يجعل كل عملى خالصا لوجهه الكريم .

﴿ قل إن صلاتى ونسكى ومحياى ومماتى لله رب العالمين﴾ (الأنعام : ١٦٢)

صدق الله العظيم

أ. د. حامد أحمد رمضان بدر

مقدمة

إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن أداء الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين ، تطوير ، استخدام ، مكافأة ، وتنظيم الموارد البشرية للمنظمة. وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة فى زيادة انتاجية المنظمة . حيث أن الانتاجية هى نتيجة لتفاعل العناصر البشرية والعناصر المادية . وتهتم إدارة الموارد البشرية بزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية وحسن تفاعلها مع الموارد الماديةللمنظمة ، وذلك عن طريق حسن أداء هذه الموارد . وبذلك تسهم إدارة الموارد البشرية فى رفع الكفاءةالإنتاجية للمنظمة .

وهناك عدة اتجاهات لتناول الكتابة فى إدارة الموارد البشرية . الاتجاه الأول وهو الوظيفى ، حيث يعالج وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، تنمية الموارد البشرية ، إدارة المقابل المادى للعمل ، إدارة الحياة الوظيفية للأفراد ، وتقييم أداء العاملين باعتبارها وظائف لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة . ويتم تناولها بشكل فكرى منفصل دون مراعاة تأثير ظروف المجتمع السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، والثقافية فى كيفية أداء هذه الوظائف فى المنظمات . والاتجاه الثانى يتمثل فى تناول إدارة الموارد البشرية من الناحية القانونية ، حيث يشرح قانون إدارة الأفراد كما جاءت فى قانون العاملين بالدولة . أما الاتجاه الثالث وهو المستخدم فى هذا الكتاب هو اتجاه النظم المفتوحة أو الاتجاه الشرطى . حيث يعالج وظائف إدارة الأفراد المختلفة مع مراعاة تقديم تلك الوظائف فى شكل يراعى ظروف المجتمع السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية، والدينية . كما أنه

يأخذ الجانب التطبيقى لإدارة الموارد البشرية فى بعض المنظمات بجمهورية مصر العربية .

ويحتوى هذا الكتاب على ست أبواب رئيسية تتضمن ثلاثة عشر فصلا . الباب الأول يقدم مفاهيم عن إدارةالموارد البشرية وهو يتكون من فصل واحد هو الفصل الأول ، أما الباب الثانى فيتناول اختيار وتعيين العاملين . فيتناول تخطيط القوى العاملة فى الفصل الثانى ، واختيار وتعيين العاملين فى الفصل الثالث ، واختبارات ومقابلات الاختيار فى الفصل الرابع ، واختيار وتعيين رجال الادارة فى الفصل الخامس ، أما الباب الثالث وهو تنمية الموارد البشرية فيتكون من ثلاث فصول هى الفصل السادس حيث يغطى تدريب الأفراد ، والفصل السابع يتناول التدريب الإدارى ، أما الفصل الثامن فيعالج تخطيط وتطوير الحياة الوظيفية للأفراد ، والباب الرابع عن إدارة المقبل المادى للعمل ، وهو يتكون من فصلين هما الفصل التاسع حيث يتناول تحديد هيكل الأجور ، والفصل العاشر الذى يتناول تحديد الأجور التشجيعية . أما الباب الخامس فهو عن إدارة الحياة الوظيفية للأفراد داخل المنظمة والمحافظة عليها. فالفصل الحادى عشر يتناول إدارة حركة الأفراد فى المنظمة ، والفصل الثانى عشر يتناول المحافظة على العاملين وضمان التزامهم . والباب الأخير هو الباب السادس ويتكون من فصلين هما الفصل الثالث عشر حيث يغطى تقييم أداء العاملين ، والفصل الرابع عشر حيث يغطى دراسة نظام تقييم أداء العاملين بجامعة القاهرة - فرع بنى سويف . وكذلك حالات عن تقييم أداء العاملين .

وأدعو الله أن يوفقنا جميعا إلى الطريق المستقيم ، وأن ينفعنا بما علمنا إنه هو العلميم الحكيم ﴿ اهدناالصراط المستقيم ، صراط الذين أنعمت عليهم غير المغضوب عليهم ولا الضالين ﴾ - صدق الله العظيم - فاتحة الكتاب آيات ٦ - ٧ .

الباب الأول

مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول
مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد فى المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التى تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى فى الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة فى وحدات أو خدمات منتجه ورضاء للعاملين ولعناصر المنظمة الخارجية مثل الموردين ، الحكومة ، البيئة المحلية ، البنوك، والمساهمين . ويشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات، ومبانى ، ونقود ... إلخ فى الحصول على تلك المخرجات . ويمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام وإدارة كل من الموارد البشرية والموارد المادية . ولذلك ينبغى على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على رفع انتاجيتها ، ولا يكفى أبدا كما يعتقد البعض التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الانتاجية . ويزيد من أهمية إدارة الأفراد فى الدول النامية ، أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناص المادية لمصانعها ولمنظماتها ، لكن فى الغالب تواجه صعوبات فى تدبير وإدارة العناصر البشرية . وبالتالى فالمؤلف يرى أن الإستراتيجية المناسبة لرفع الانتاجية فى الدول النامية وجمهورية مصر العربية إحداها هو التركيزعلى حسن إدارة الموارد البشرية.

وهذا الفصل سوف يغطى مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية قبل تناول كيفية إدارة تلك الموارد فى الفصول اللاحقة . فيغطى هذا الفصل تعريف إدارةالموارد البشرية ، وظائف إدارة الموارد البشرية ، تنظيم إداة الموارد البشرية ، أهميتها ، وإسهامها فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، ثم فكرة تاريخية عن إدارة

الموارد البشرية .

تعريف إدارة الموارد البشرية :

لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الموارد البشرية ولكن يعرفها البعض بأنها عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب ، القدرات ، والاتجاهات ، وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة . لذلك لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط ، ولكن أيضا قدرات الأفراد وكيفية استغلال هذه القدرات وإدارتها . وفى الدول النامية ومنها جمهورية مصر العربية عدد كبير من الأفراد ذوى قدرات متنوعة ، ولكن الضعف يوجد فى كيفية استغلال هذه القدرات وتوجيهها التوجه السليم حتى يتحقق رضاء كل من المنظمة والأفراد العاملين بها .

أما إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية فيوجد لها عديد من التعريفات . والنظرة المتعمقة إلى هذه التعريفات تبين أنها متقاربة فى المعنى والمضمون . فيعرفها البعض بأنها أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين ، وتطوير ، استخدام ، مكافأة ، وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة . والبعض الآخر يعرفها بأنها « النشاط الإدارى المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة مع تنسيق الإستفادة من هذه القوى البشرية بأعلى كفاءة ممكنة . وهناك آخر يعرفها بأنها تعيين واختيار وتطوير واستخدام أو تهيئة جو العمل للموارد البشرية بالمنظمة . فجميع هذه التعريفات تركز على وظائف إدارة الأفراد الموجهة للأفراد من لحظة اختيارهم وتعيينهم حتى لحظة تركهم المنظمة . والمؤلف يرى أن التعريف الأول أفضل، حيث أنه بالرغم من أنه متقارب مع التعريفات الأخرى ولكنه أشمل حيث يضم كل وظائف إدارة الأفراد ، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة وظائف إدارة الأفراد ، هذا علاوة على أن تقسيمات هذا الكتاب وتسلسل فصوله تتفق مع هذا التعريف .

وظائف إدارة الأفراد :

من واقع تعريفات إدارة الأفراد السابقة وخاصة التعريف الأول يمكن القول أن وظائف إدارة الأفراد متنوعة ، فهي ليست محدودة كما نظر إليها في النظرة التقليدية حيث حصرت وظائف إدارة الأفراد في التعاقد مع الأفراد بعد اختيارهم بواسطة المديرين التنفيذيين ، الإشراف على تسجيل حضور وانصراف العاملين ، إعداد كشوف الأجور لتصرف بواسطة الحسابات ، امساك سجلات وملفات العاملين وحفظها ، ومتابعة شئون مرض العاملين والنقل والإعارة والندب والترقية . ولكنها متنوعة ومتسعة حيث تشمل كل الوظائف التي تحقق أهداف تدبير الأفراد المناسبين للمنظمة وتنميتهم ودفعهم للعمل والمحافظة عليهم ، وتقييم أدائهم . وفي ظل هذه النظرة الحديثة لإدارة الأفراد ومن واقع الدراسات التطبيقية يمكن القول أن وظائف إدارة الأفراد هي :-

تخطيط القوى العاملة ، المساومة الجماعية ، تطبيق النواحي القانونية المتعلقة بالأفراد ، معالجة شكاوى العاملين ، ارشاد العاملين ، تطبيق نظام الجزاءات ، تصميم نظم الأجور والحافز ، الاشراف على النواحي الصحية للعاملين ، اختيار وتعيين الأفراد ، إعداد وصف الوظائف ، تنفيذ اجراءات انتهاء خدمة العاملين ، المشاركة في اتخاذ قرارات العلاوات والنقل والترقية وتقييم الأداء ، اجراء بحوث عن سلوك الأفراد ، تصميم اختبارات الاختيار ، تحسين العلاقات مع منظمات العمل ، وتصميم برامج تنمية وتطوير العاملين وتقييمها .

وينبغي أن يكون واضحا في الذهن أن مثل هذه الوظائف يجب أن تؤدى في المنظمة بالنسبة للأفراد العاملين . فقد تقع بالكامل في نطاق مسئولية مديرى الأفراد وقد يشترك في أداء بعض الوظائف مديرى الأفراد مع مديرين آخرين ، وقد يقوم ببعض من هذه الوظائف المديرين التنفيذيين فقط ، ويتوقف دور مدير إدارة الأفراد في هذه الحالة بتقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بهذا البعض الأخير من الوظائف . وتتوقف صورة توزيع وظائف إدارة الأفراد بين المديرين

التنفيذيين ومديرى الأفراد على حجم المنظمة ، وحجم أنشطة وظائف إدارة الأفراد، ورغبة المديرين أنفسهم .

وهناك بعض المؤشرات التى تظهر عدم رغبة المديرين التنفيذيين فى القيام بأداء معظم هذه الوظائف ماعدا المشاركة فى عملية الاختيار ، والتدريب ، وتقييم الأداء، وفى اتخاذ قرارات النقل والعلاوات والترقية .

تنظيم إدارة الأفراد :

حتى يمكن القيام بوظائف إدارة الأفراد ينبغى تنظيم تلك الإدارة وذلك بتحديد أهداف إدارة الأفراد ، وتحديد وظائف إدارة الأفراد ودور إدارة الأفراد فى القيام بتلك الوظائف ، ثم من يقوم بهذه الوظائف وتجميعهم فى وحدات وأقسام وإدارات تنظيمية ، وتحديد مسئوليات سلطات العاملين فى إدارة الأفراد ، ثم يعد دليل التنظيم الإدارى لإدارة الأفراد . وشكل الهيكل التنظيمى لإدارة الأفراد يختلف من منظمة لأخرى ويتوقف ذلك الشكل على حجم المنظمة ، وحجم وأهمية الوظائف المطلوب أن تقوم بها إدارة الأفراد أو تشارك فيها .

وفى الغالب تقع إدارة الأفراد تحت إشراف المدير العام للمنظمة . ويزاول مدير الأفراد سلطة تنفيذية على العاملين الذين يقعون فى إدارته وتحت إشرافه . ولكنه يزاول سلطات استشارية فيما يتعلق بمعظم وظائف إدارة الأفراد والتى يتخذ قراراتها التنفيذية المديرين التنفيذيين فى المنظمة . وهناك اتجاه لدى كثير من المنظمات فى أن يعطى مدير الأفراد سلطات وظيفية فيما يتعلق بكثير من وظائف إدارة الأفراد . حيث يفوض مدير الأفراد بالحق فى اتخاذ قرارات تنفيذية مرتبطة بوظائف محددة من وظائف إدارة الأفراد ويقوم بتنفيذها العاملين والإداريين فى الإدارات المختلفة بالمنظمة . فغالبا تعطى سلطات وظيفية لمدير الأفراد لأداء وظائف مثل ترشيح العاملين ، تصميم اختبارات الاختيار ، تصميم نظم الأجور والحوافز ، تقديم استشارات للعاملين ، الإشراف على تنفيذ الخدمة الصحية والاستشارية للعاملين ، والاتصال بتنظيمات العاملين . ويرى المؤلف أن يحدد بشكل واضح سلطات وأدوار

مديرى الأفراد فيما يتعلق بوظائف إدارة الأفراد السابق ذكرها وهل هى استشارية تنفيذية أو وظيفية ، حتى لا يحدث تضارب فى الاختصاصات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى بالمنظمة وحتى يمكن أداء وظائف الأفراد بشكل فعال .

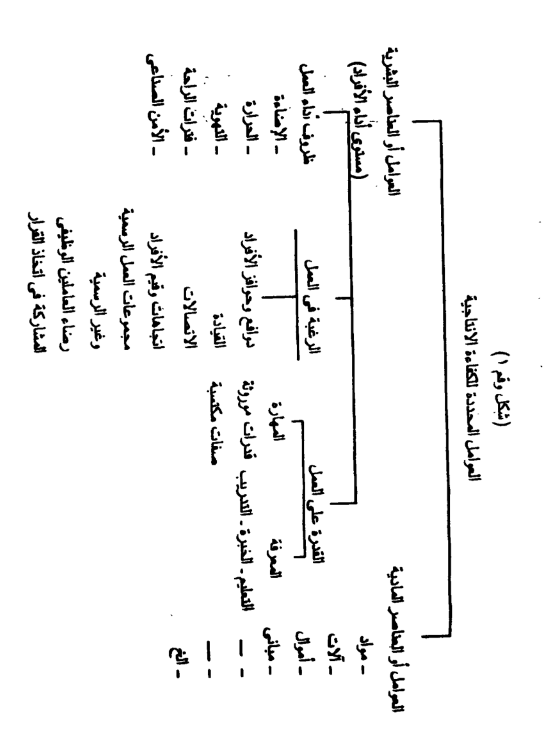
أهمية إدارة الأفراد في المنظمة :

تلعب إدارة الأفراد دور مهم فى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة . حيث أن الكفاءة الانتاجية للمنظمة هى : مخرجات المنظمة / مدخلات المنظمة

وتتمثل مخرجات المنظمة فى منتجات أو خدمات معينة بجودة معينة علاوة على تحقيق أرباح لأصحاب المشروع ورضاء للعاملين والحكومة وأفراد المنظمة الخارجيين من موردين وبيئة محلية وبنوك وخلافه . كما أن مدخلات المنظمة تتمثل فى المواد ، النقود ، العمالة ، الآلات .. الخ . وحيث أن الأفراد (العمالة) عنصر مهم من عناصر معادلة الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، فيمكن أن يلعبوا دوراً مهماً فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة بجانب العناصر المادية الأخرى لمدخلات المنظمة . فيمكن من خلال قدرة الأفراد على الإنتاج وزيادة رغبتهم فى العمل رفع مستوى أدائهم ، والذى يعمل بدوره على زيادة المخرجات بالتالى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة . وإدارة الأفراد لها دور فعال فى رفع مستوى أداء الأفراد فى المنظمة كما سيتضح لنا فيما بعد . وبالتالى فإدارة الأفراد لها اسهام ملموس وكبير فى فع الكفاءة الانتاجية للمنظمة وهذا بدوره يزيد من أهمية إدارة الأفراد .

ومما يزيد أهمية إدارة الأفراد فى الدول النامية ومنها جمهورية مصر العربية أنه يمكن لهذه الدول التحكم بدرجة كبيرة فى اسهام العناصر المادية فى انتاجية المنظمة وذلك بشراء تلك العناصر . ولكن المشكلة التى تواجه هذه الدول وغالبا يرجع انخفاض الانتاجية إليها هى عدم القدرة على إدارة أفراد المنظمات بكفاءة.

وتلعب إدارة الأفراد دور ملموس فى رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة. وحيث أن مستوى أداء العاملين = رغبة الأفراد × قدرة الأفراد × ظروف العمل . فتلعب إدارة الأفراد دور ملموس فى زيادة قدرة الأفراد على العمل وفى زيادة رغبتهم للعمل ،



ورفع وتحسين ظروف العمل . وبالتالى يؤدى ذلك إلى رفع مستوى أداء الأفراد ، والذى يؤدى بدوره إلى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة (شكل رقم ١) .

دور إدارة الأفراد في رفع الإنتاجية :

كما سبق القول يتمثل إسهام إدارة الأفراد فى رفع الكفاءة الانتاجيةللمنظمةفى دورها فى رفع مستوى أداء الأفراد من خلال التأثير على العناصر المحددة لمستوى أداء الأفراد وهى : القدرة على العمل ، والرغبة فى العمل ،وتحسين ظروف العمل. فإدارة الأفراد تسهم فى رفع قدرة الأفراد على العمل من خلال إعداد برامج التدريب ، تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين ، ومن خلال اختيار الأفراد المناسبين للوظائف والقادرين على العمل بكفاءة. وكذلك من خلال البرامج التعليمية المطلوبة لرفع قدرة الأفراد على العمل . كما أن اشراف إدارة الأفراد على الخدمات الصحية للعاملين يعمل على رفع قدرات الأفراد على العمل .

كما أن إدارة الأفراد تلعب دور ملموس فى زيادة رغبة الأفراد على العمل عن طريق تصميم نظم الأجور العادلةالمبنية على توصيف وتقييم جيد للوظائف . كما أنها لها دور ملموس فى تصميم نظم الحوافز التشجيعية المادية وكذلك الحوافز المعنوية الغير مادية . كما تلعب إدارة الأفراد دور مهم فى اختبار وتدريب وتنمية وتطوير العناصر القيادية للمنظمة . وتقديم النصح والإرشاد للعاملين . وتعمل على خلق مجموعات عمل متماسكة ، وتشرف على تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، وبين نقابات واتحادات العمال ورجال الإدارة . كما أنها تلعب دور ملموس فى تحسين اتجاهات العاملين للعمل . ومثل هذه الأدوار تعمل على زيادة رغبة الأفراد للعمل وبالتالى زيادة مستوى أداء العاملين بالمنظمة .

هذا علاوة على أن إدارة الأفراد تلعب دور ملموس فى تحديد ظروف العمل

المناسبة من إضاءة وتهوية وحرارة . وهى التى تحدد ساعات العمل اليومية المناسبة وفترات الراحة المناسبة ، كما أنها تشرف على عمليات الأمن الصناعى بالمنظمة وعلى النواحى الصحية للعاملين وتنظيم أجازات العاملين . وإذا ماأدت ذلك الدور بشكل جيد ساهم ذلك فى رفع مستوى أداء الأفراد وبالتالى زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة .

فكرة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية :

يرى بعض مفكرى إدارة الأفراد أن الاهتمام بالأفراد بالمنظمات بدأ فى بداية القرن العشرين على يد فريدريك تايلور عندما تحدث عن الإدارة العلمية وذكر من أنه لابد من تحديد طريقة علمية لأحسن طريقة لأداء عمل العامل وذلك بواسطة دراسة الحركة والزمن ، والفصل بين العمل الإدارى والعمل التنفيذى ، وضرورة اختيار الشخص المناسب (العامل ذات الدرجة الأولى) للعمل ، وتقدير أجره على أساس نظام الأجور المتميزة ، وتدريبه على أحسن طريقة لأداء العمل التى تم التوصل إليها من خلال دراسة الحركة والزمن . صحيح أن تايلور يعتبر من أوائل من كتب عن الأفراد . ومن منظور مادى يمكن التحكم فيه ، ونظر للأفراد بأن الحاجات المادية لهم هى بالدرجة الأولى المحركة لسلوكهم . ولكن يرى المؤلف أن ذلك قد يكون صحيح فى مفهوم الفكر الإدارى الغربى .

والفكر الإدارى الإسلامى له إسهامات ملموسة فى إدارة الأفراد ، فقد سبق الفكر الإدارى الإسلامى الفكر الإدارى الغربى بحوالى ١٣ قرن فى اسهامه فى فكر إدارة الأفراد فى المنظمات . فقد جاءت الآيات القرآنية لتضع شرطى الأمانة والقوة عندما تم استجار سيدنا موسى عليه السلام للقيام بعمل رعى الغنم ......﴿ إن خير من استأجرت القوى الأمين ﴾ (القصص : ٢٦) . وجاءت بعض الأحاديث النبوية التى تنص على ضرورة اختيار الشخص المناسب للوظيفة على أساس مدى توافق

قدراته وصفاته مع متطلبات الوظيفة التى سيؤديها . قال صلى الله عليه وسلم : « إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة ، قيل يارسول الله : وما إضاعتها ؟ قال : إذا وسد الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة » .

كما قرر الدين الإسلامى ضرورة دفع الأجر العادل مقابل العمل ودون تأخير « قال صلى الله عليه وسلم : اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » . وعلى صاحب العمل ألا يستغل العامل ، ولا يحمله مالا تطيقه نفسه من منطلق ضرورة توافر صفات السلوك الإسلامى السوى من العدل ، الرحمة ، عدم الإستغلال ، المحبة ، الأخوة ، التعاون ، التقوى . كما أنه ينبغى البعد عن المحاباه والمحسوبية عند اختيار الأفراد وتقييم أدائهم • وكثير من القرارات المرتبطة بالأفراد مثل قرارات الاختيار ، النقل ، العلاوات ، الحوافز ، تقييم الأداء تعتمد فى جزء منها على التقدير الشخصى للمديرين . وإذا ماكان المديرون ذوى سلوكيات إسلامية جيدة وأنفسهم رقيبة عليهم ويخافون الله ويدركون أن الله يعلم مافى الصدور ، أدى ذلك إلى مراعاة هؤلاء المديرين الموضوعية والعدل فى اتخاذ مثل هذه القرارات ، وبالتالى يسهم الدين الإسلامى اسهام ملموس وجوهرى فى رفع جودة هذه القرارات .

وهناك من رواد الفكر الإدارى الإسلامى من كان له اسهام ملموس فى فكر إدارة الأفراد . فأحمد بن تيميه حدد صفات القادة والتى يجب أن تراعى عند اختيارهم فى كتابه « السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية » . وهناك اسهامات ملموسة أيضا لمفكر الإسلام الغزالى فى العلاقة بين صاحب العمل والعاملين وفى تحديد صفات القائد . كذلك يوجد اسهامات من الفارابى وابن خلدون والقلقشندى وغيرهم . وظهر فى الفترة الأخيرة كتابات لأسلمة المعرفة فى علوم الإدارة ومنها علم إدارة الأفراد ، ويتبنى عذا الاتجاه الأخير جامعات فى العالم الإسلامى ، وباحثين ومفكرين ، علاوة على المعهد العالمى للفكر الإسلامى

بأمريكا.

أما اسهام الفكر الإدارى الغربى بالنسبة لإدارة الأفراد فبدأ فى القرن التاسع عشر فى كتابات روبرت أون الذى نادى بضرورة الاهتمام بالأفراد والاهتمام بصحتهم وتحسين ظروف العمل وتقليل ساعات العمل وعدم تشغيل الصبية ومنع تشغيل النساء فى الورديات المسائية . ثم جاءت اسهامات القرن العشرين . ففى بداية القرن العشرين افترض تيلور أن العامل إنسانا إقتصادى وتحركه حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمن . وعلى هذا الافتراض قدم أفضل طريقة لأداء العمل والمصمم على أساس دراسة الحركة والزمن واستخدام الأسلوب العلمى . ثم ذكر أنه ينبغى أن يختارالعامل المناسب للوظيفة المصمم طريقة أدائها بطريقة علمية ، وينبغى تدريبه على ذلك العمل ، والفصل بين العمل الإدارى والعمل التنفيذى . كما أنه قدم نظام الأجور المميزة الذى افترض أنه يحقق العدالة فى تعويض العامل عن عمله. وتايلور كان هدفه تحقيق العدالة بين صاحب العمل والعامل ولم يسقط العنصر الإنسانى فى دراسته . ولكن افتراضاته بأن العامل إنسان اقتصادى ويمكن التحكم فى سلوكه باستخدام الحوافز والمؤثرات المادية لم يكن سليم . ولكن بالرغم من ذلك أدى تطبيق دراساته فى المصانع إلى زيادة كبيرة فى انتاجية المنظمات فى ذلك الحين . والصورة الاستغلالية للعامل فى ذلك الوقت أتت من الفهم أو التطبيق المبتور لأفكار تايلور ، حيث اهتم خبراء الكفاية الانتاجية بالتطبيق الجزئى لعناصر الإدارة العلمية ، حيث ركزوا على تحديد أفضل طريقة لأداء العمل باستخدام دراسة الحركة والزمن ، ولم يأخذ عناصر الإدارة العلمية الأخرى من ضرورة الاختبار السليم للعامل ، وتدريبه ، وتطبيق نظام الأجور المميزة . وعموما كانت نظرة مدرسة الإدارة العلمية إلى العامل نظرة قاصرة حيث أن العامل ليس إنسان اقتصادى فقط ولكنه إنسان اجتماعى أيضا ، وهناك عوامل أخرى محركة لسلوكه بجانب حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمن وهى حاجاته الاجتماعية ، والنمط القيادى المستخدم ، معنوياته ، اتجاهاته ، التنظيمات الغير رسمية ، والعلاقات الإنسانية والتعاونية بين مجموعة العمل .

وجاء التطور الملموس فى إدارة الأفراد فى الثلاثينيات مع دراسات الهوثورن حيث

أظهرت تجارب غرفة التجميع وتجارب غرفة اللحام وبرنامج المقابلات مع العاملين أن هناك تأثير ملموس للعناصر الغير مادية على سلوك ومستويات أداء العاملين فوجد أن هناك تأثير للنمط القيادى المستخدم ، تعاون العاملين مع بعضهم ، المعاملة الإنسانية للعاملين ، معنوياتهم ، مدى وجود رقابة ذاتية ، مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم والتنظيمات الغير رسمية على مستوى أداء العاملين . ومن هنا بدأ يظهر أهمية إدارة الأفراد فى المنظمة ومعاملتهم كبشر قبل معاملتهم كعوامل مادية . وكان نتيجة ذلك اتساع الموضوعات التى تدرس فى إدارة الأفراد فدخل تدريس القيادة ، الاتصالات ، إتجاهات ومعنويات العاملين ، ودوافع العمل ، التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، والتطوير التنظيمى. وظهر الجانب السلوكى فى الكتابات عن إدارة الأفراد .

وخلال الستينات إزداد الاهتمام بالجوانب السلوكية فى إدارة الأفراد واحتلت أفرع مستقلة فى الفكر الإدارى تحت مسميات العلوم السلوكية ، السلوك التنظيمى ، إدارة الأفراد اتجاه سلوكى ... الخ . ثم ظهرت اتجاهات مختلفة لتناول إدارة الأفراد ، فبعض المفكرين تناول إدارة الأفراد من الناحية القانونية ، وبعضهم تناولها على أساس مراحل أو وظائف إدارة الأفراد ، والبعض الآخر أخذ اتجاه النظم المفتوحة . وأصبح اتجاه النظم فى تناول وظائف إدارة الأفراد هو الأكثر قبولا وشيوعا فى الوقت الحاضر .

ويميز البعض تطور إدارة الأفراد فى جمهورية مصر العربية بأربع فترات وهى : الفترةمن الحرب العالمية الأولى حتى عام ١٩٥٦ . وفى هذه الفترة وجدت نوعين من المشروعات . النوع الأول مشروعات أهلية صغيرة ، وفى هذا النوع من المشروعات لم تظهر وظائف إدارة الأفراد بشكل ملحوظ ووجدت محاولات لاستغلال العامل أو محاولات للتحايل على التشريعات العمالية بواسطة أصحاب

تلك المشروعات . النوع الثانى تمثل فى مشرعات مساهمة كبيرة أو مشروعات تجارية وصناعية كبيرة ، ووجد فى هذه المشروعات إدارة أفراد قامت بوظائف إدارة الأفراد على مستوى مرتفع من الكفاءة ، حيث أدت بشكل جيد وظائف الاختيار والتعيين ، التدريب ، توصيف وتقييم الوظائف ، تقييم أداء العاملين ، تصميم نظم الأجور المناسبة فضلا على احترامها للتشريعات العمالية السائدة .

أما الفترة الثانية فى من ١٩٥٦ حتى ١٩٦٢ . حيث حدثت عملية تمصير بعض الشركات ودخول مديرين من القطاع الحكومى لإدارة بعض هذه الشركات مما استلزم ضرورة التطوير الإدارى . وقوى دور النقابات والتجمعات العمالية . واستمرت إدارة الأفراد بالقيام بوظائفها دون تدخل تفصيلى من المشرع . أما الفترة الثالثة وهى من ١٩٦٣ حتى ١٩٧٣ فتميزت بصدور قانون العاملين التفصيلى لتنظيم وظائف إدارة الأفراد من اختيار وتعيين ، تدريب ، نقل ، ترقية ، ساعات عمل ، أجور ، واستغناء عن الخدمة . وكذلك صدرت قوانين التأمين على العمال، وظهر القطاع العام بشكل واسع . ومثلت هذه القوانين امتيازات عديدة للعاملين وخاصة بالنسبة للمشاركة فى الإدارة والأرباح وحماية العاملين من الفصل التعسفى وضمان حقوق العاملين . ولكن لم يتم ربط ذلك بضرورة زيادة الانتاجية.

أما الفترة الأخيرة وهى من ١٩٧٤ حتى الآن . فتميزت باستمرار وجود هذه القوانين وزيادة مساهمة القطاع الخاص فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى وظهور شركات الاستثمار الأجنبى والشركات المشتركة . كما ظهر طلب مرتفع على العمالة الفنية الماهرة فى سوق الدول العربية وخاصة المنتجة للبترول وذلك بأجور مرتفعة . وهذا أدى إلى نقص فى عرض العمالة الفنية فى السوق المحلية ، واتجاه أجور هذه الفئة إلى الإرتفاع بشكل كبير جدا ، مما دفع كثير من الشركات المحلية

إلى زيادة الأجور بشكل ظاهر أو غير ظاهر ، ودفعها إلى زيادةمجهودات التدريب لتعويض النقص فى العمالة الماهرة كما دفع ذلك إلى ضرورة رفع كفاءة القيام بوظائف إدارة الأفراد فى الشركات المصرية حتى تحافظ على عمالها وموظفيها . كما أن الأمر استلزم ضروة العمل على زيادة انتاجية العامل حتى يمكن دفع أجور مرتفعة له لمواجهة زيادة الطلب الأجنبى عليه .

وفى الآونة الأخيرة تميزت الموارد البشرية فى جمهورية مصر العربية بخصائص معينة وهى : الهجرة الدائمة والمؤقتة للعمالة المهنية والماهرة والحرفية إلى سوق العمل الخارجى العربى وخاصة الدول العربية المنتجة للبترول ، وذلك لنقص هذا النوع من العمالة فى تلك الدول ولزيادة الأجور فى تلك الدول عن مثيلتها فى جمهورية مصر العربية ، الهجرة الداخلية من القطاع الحكومى والعام إلى القطاع الخاص والمشترك وذلك بسبب ارتفاع الأجور فيهما ولوجود سياسات توظيف أفضل لديهما . وهذا أدى إلى نقص العمالة الماهرة والمهنية فى القطاع العام والحكومى مما قد أثر على انتاجيته واستلزم ضرورة زيادة جهود التدريب لتعويض ذلك النقص . وفى هذه الآونة ظهرت ظاهرة العمل الثانى الإضافى بعد فترةالعمل الصباحية فى القطاع الحكومى أو القطاع العام ، مما قلل من الجهد المبذول من العمالة فى القطاع الحكومى حتى يتمكن العامل من مواصلة عمله الثانى . ويرجع ذلك إلى انخفاض الأجور بالقطاع الحكومى وارتفاع مستوى الأسعار بشكل عام ، كما تميز بانخفاض معدل الانتاجية للعامل إذا ماقورن بمعدل الانتاجية فى الدول المتقدمة . وقد يرجع ذلك إلى ضعف فى قدرات العامل أو نقص فى رغبته للعمل أو فى كلاهما ووجدت ظاهرة عدم الالتزام بقواعد وسياسات العمل فى المنظمات بشكل ما ، مما يستلزم الجدية من القيادات الإدارية فى تطبيق سياسات العمل .

الخلاصة :

الموارد البشرية هى عبارة عن المعرفة الكلية ، المواهب ، والقدرات واتجاهات ، وقيم ، واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة . أما إدارة الأفراد فلها عدة تعريفات التعريف الأفضل هو أنها أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين ، تطوير ، استخدام ، مكافأة ، وتعظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة . وتختلف وظائف إدارة الأفراد من منظمة لأخرى حسب نوع نشاط المنظمة وحسب حجم العاملين بها . وفى الغالب تشمل تخطيط القوى العاملة ، المساوة الجماعية، المشاركة فى اختيار وتعيين الأفراد ، المشاركة فى تطوير وتدريب العاملين ، معالجة الشكاوى ، ارشاد العاملين ، تطبيق نظام الجزاءات ، تصميم نظم الأجور والحوافز، المشاركة فى قرارات النقل والترقية والعلاوات ، الإشراف على النواحى الصحية للعاملين ، وتحسين العلاقات مع تجمعات العاملين . وحتى يمكن لمدير إدارة الأفراد من أداء مهام إدارة الأفراد ينبغى أن يعطى سلطات وظيفية لأداء بعض المهام وسلطات استشارية لأداء البعض الآخر .

ولإدارة الأفراد اسهام ملموس فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة . حيث أن ارتفاع مستوى أداء الأفراد يؤدى إلى زيادة مخرجات المنظمة وبالتالى ارتفاع مستوى الكفاءة ، لأن : الكفاءة الانتاجية = $\frac{\text{مخرجات المنظمة}}{\text{مدخلات المنظمة}}$. وتستطيع إدارة الأفراد من رفع مستوى أداء الأفراد من خلال اسهام وظائفها فى رفع كفاءة العناصر المؤثرة على مستوى أداء الأفراد وهى الرغبة فى العمل ، القدرة على العمل ، ووجود ظروف عمل جيدة ومناسبة .

وبالرغم من أن كثيرين يرون أن فكر إدارة الأفراد بدأ فى الفكر الإدارى الأمريكى والغربى وخاصة فكر تايلور فى بداية هذا القرن . ولكن أوضح المؤلف أن اسهمات الدين الإسلامى له السبق لمدة ١٣ قرن تقريبا . حيث يوجد اسهامات

ملموسة عن فكر إدارة الأفراد فى القرآن الكريم وفى أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم وفى اسهامات مفكرين مسلمين مثل ابن تيميه ، الغزالى ، الفارابى ، القلقشندى . كما أنه يوجد اسهام ملموس للمفكرين المسلمين فى المجال الإدارى الإسلامى فى الوقت الحاضر ، أما إسهامات الفكر الإدارى الغربى فبدأت مع روبرت أيون ثم تيلور ودراسات مصانع الهوثورن ، ثم اسهامات الفكر الإدارى المعاصر . وتميز الفكر الإدارى لإدارة الأفراد فى مصر كما يراه البعض بأربع فترات هى الفترة من الحرب العالمية الأولى حتى عام ١٩٥٦ ، من ١٩٥٦ حتى ١٩٦٢ ، من ١٩٦٣ حتى ١٩٧٣ ، ومن ١٩٧٤م حتى الآن وكل فترة لها خصائص معينة.

الباب الثاني

اختيار وتعيين العاملين

الفصل الثاني: تخطيط القوي العاملة

الفصل الثالث: اختيار وتعيين العاملين

الفصل الرابع : اختبارات ومقابلات اختيار الأفراد

الباب الثاني

اختيار وتعيين العاملين

تناولنا فى الفصل الأول من هذا الكتاب بعض المفاهيم الأساسية عن إدارة الموارد البشرية ، حيث وضح لنا ماهى إدارة الموارد البشرية وماهى وظائفها وتنظيمها، وكيف تسهم إدارة الموارد البشرية فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، ثم تم إعطاء فكرة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية . وسوف يعالج هذا الباب فى ثلاث فصول اختبار وتعيين العاملين ، فيعالج الفصل الثانى تخطيط القوى العاملة حيث يمكن تحديد عدد ونوع الأفراد المطلوب تدبيرهم للمنظمة . وإذا ماتم ذلك ينبغى على المنظمة أن تقوم باختيار وتعيين هؤلاء الأفراد وهذا ماسنتناوله فى الفصل الثالث. ونتيجة لأهمية اختبارات ومقابلات الاختيار فى اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف الشاغرة فسوف يفرد المؤلف فصل مستقل لتناولها وهو الفصل الرابع .

الفصل الثاني
تخطيط القوى العاملة

يشمل تخطيط القوى العاملة فى العادة تحديد كم ونوع واحتياجات المنظمة من القوى البشرية خلال الفترة القادمة . والتحديد الكمى لأنواع معينة من العمالة يتم خلال تخطيط القوى العاملة ، أما تحديد نوع ووصف وطبيعة الوظائف التى تشغلها هذه الأنواع من العمالة فيتم من خلال تحليل الوظائف . ولذلك سيتضمن الجزء الأول من هذا الفصل تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة. أما الجزء الثانى فيغطى تحليل الوظائف . وهناك نوعين من تخطيط القوى العاملة . تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى وهو ليس الهدف من هذا الفصل ، وتخطيط القوى العاملةعلى مستوى المنظمة وهو الهدف الأساسى من هذا الفصل، ويجدر الإشارة هنا إلى أن تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمات هو الأساس للوصول إلى تخطيط للقوى العاملة على المستوى القومى .

الجزء الأول : تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة .

سوف يتضمن هذا الجزء مفهوم تخطيط القوى العاملةعلى مستوى المنظمة ، وأهمية تخطيط القوى العاملة ، وكيف يتم تخطيط القوى العاملة(مراحل تخطيط القوى العاملة) ، ثم شرح للبيانات الأساسية المطلوبة لإعداد تخطيط القى العاملة على مستوى المنظمة بشكل جيد .

مفهوم تخطيط القوى العاملة :

هناك اتجاهان لتخطيط القوى العاملة ، ويختلف مفهوم تخطيط القوى

باختلاف هذين الاتجاهين ، فالاتجاه الأول يظر إلى تخطيط القوى العاملة أنه مجرد تقدير كمي لاحتياجات المنظمة من أنواع العمالة المختلفة فى الفترة القادمة . وفى ذلك المفهوم ينتهى تخطيط القوى العاملة بكشوف بتقديرات أنواع العمالة المطلوبة للمنظمة فى الفترة القادمة. وفى ظل هذا الاتجاه يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه إعداد جداول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التى يضمها الهيكل التنظيمى للمشروع وذلك خلال فترة مستقبلية .

أما الاتجاه الثانى فينظر إلى تخطيط القوى العاملة نظرة شمولية .. فهو ليس فقط تحديد لكم الاحتياجات لأنواع العمالة لمنظمة معينة خلال فترة قادمة ، لكنه يتضمن الخطط اللازمة لتدبير تلك الاحتياجات بالكم والنوع المناسب وتخطيط وظائف إدارة الأفراد الأخرى بما يخدم تنفيذ خطة العمالة . وبذلك فتخطيط القوى العاملة لا يشمل فقط تقدير الاحتياجات من أنواع معينة من العمالة لفترة قادمة ولكن يشمل أيضا خطط للتدريب والتنمية ، نظم الأجور ، النقل ، الترقية ، تقييم الأداء ، ولاختيار وتعيين الأفراد . أى وضع خطة شاملة لوظائف إدارة الأفراد . وهو بذلك يجيب على سؤال كيف تدبر النقص فى الاحتياجات فى بعض أنواع العمالة أو كيف تتصرف فى الزيادة فى بعض أنواع العمالة المتوقعة خلال الفترة القادمة . والاتجاه الثانى هو الذى سيأخذ به المؤلف لشموليته ولتضمنه فكرة التخطيط المتكامل وتلبيته لمفهوم النظم المفتوحة عند التخطيط . وفى ظل هذا الاتجاه يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه « الاتجاه المتكامل لأداء الاجراءات التخطيطية لوظائف إدارة الأفراد من أجل الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة المدفوعة والقادرة على أداء المهام والواجبات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة واحتياجات وأهداف الأفراد أعضاء المنظمة » . ويرى آخر من رواد هذا الاتجاه أن تخطيط القوى العاملة « هو تحديد أعداد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع المتعلقة بالربح والنمو والخدمات وتقدير مدى كفاءة وكفاية مخزون القوى العاملة الحالى بالشركة لمقابلة

احتياجاتها المستقبلية ، ومقارنة الاحتياجات مع الغرض المتوقع للقوى العاملة لتحديد العجز أو الفائض ووضع التخطيط لمواجهة ذلك » وهناك تعريف يتقارب مع هذين التعريفين وهو « تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوى المهارات والتخصصات المحددة فى فترة زمنية معينة واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات ».

ومن التعريفات التى وردت عن الاتجاه الثانى يتضح أن تخطيط القوى العاملة يتضمن :-

(١) تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توفرها لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك أعداد العاملين المتوقع لكل نوع للفترة القادمة ، ومقارنته بالأعداد الموجودة حاليا من كل نوع .

(٢) تحديد مقدار العجز والفائض من كل نوع من أنواع العمالة .

(٣) وضع الخطط لتدبير العجز أو التصرف فى الفائض .

(٤) توصيف تلك الأنواع من الوظائف والأعمال لتحديد واجبات ومسئوليات وظروف أداء كل وظيفة والمؤهلات الواجبة فيمن يشغلها .

كيف يتم تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة ؟ :

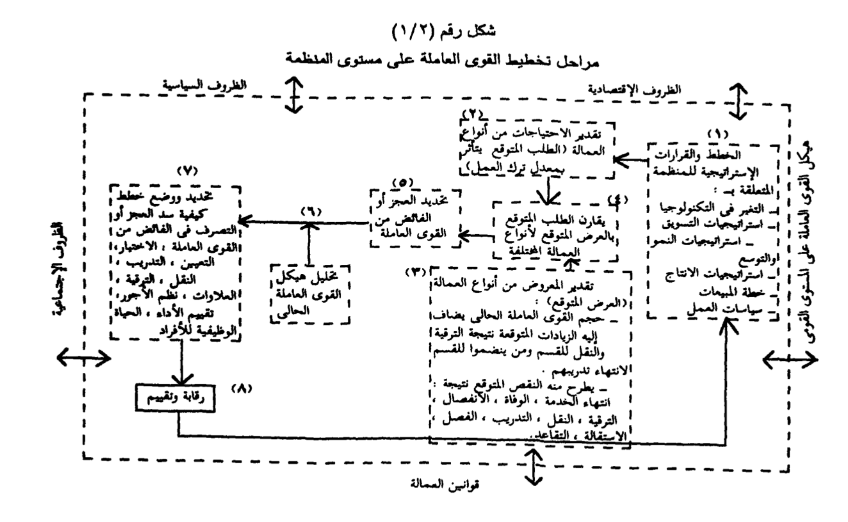
فى ظل المفهوم الشمولى لتخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة يأخذ تخطيط القوى العاملة الخطوات التالية (شكل رقم ١/٢) :-

(١) تحديد خطط وسياسات المنظمة والتى لها تأثير على حجم العمالة المقدر. ومن هذه الخطط خطة التسويق ، خطة التغيير التكنولوجى ، خطة النمو والتوسع ، خطة الانتاج ، خطة المبيعات ، وسياسات العمالة. حيث أن مثل هذه الخطط لها تأثير على تقدير احتياجات المنظمةمن العمالة وسوف يتضح ذلك عند تناولنا لمراحل تخطيط القوى العاملة بالتفصيل .

(٢) تقدير الاحتياجات المتوقعة من أنواع العمالة المتعلقة بالمنظمة . وهذا يعنى تحديد الطلب على العمالة للفترة القادمة .

شكل رقم (٢/١)

مراحل تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة



(٣) تقدير العرض المتوقع للفترة القادمة من أنواع العمالة المختلفة بالمنظمة.

(٤) مقارنة الطلب المتوقع من العمالة مع العرض المتوقع وذلك لتحديد العجز أو الفائض من القوى العاملة .

(٥) وضع الخطط واتخاذ القرارات اللازمة لسد العجز أو للتصرف فى الفائض من القوى العاملة. وحتى نتمكن من وضع هذه الخطط بشكل جيد يلزم أن يؤخذ فى الاعتبار نتائج تحليل هيكل القوى العاملة الحالى .

(٦) كما أنه ينبغى أن يراعى تأثير الظروف الخارجية للمنظمة عند تقدير الاحتياجات من القوى العاملة ، أو تحديد العرض المتوقع من القوى العاملة . وكذلك عند وضع خطط مواجهة العجز أو الفائض فى القوى العاملةوذلك لأنه يوجد فى هذه الظروف عوامل تؤثر على تلك التقديرات والخطط . وسيتضح كيفية التأثير عند تناولنا بالتفصيل مراحل تخطيط القوى العاملة .

ا ـ دراسة خطط وقرارات المنظمة الاستراتيجية :

والقصد من هذه الدراسة هو معرفة كيف تؤثر على تقدير الاحتياجات من أنواع العمالة للفترة القادمة . فإذا كانت المنظمة تنوى زيادة المستوى التكنولوجى المستخدم بزيادة الآلية والميكنة فهذا سوف يؤدى إلى تقليل لعمالة المباشرة المتصلة مباشرة بالانتاج ويؤدى فى العادة أيضا إلى زيادة حجم العمالة الغير مباشرة . كما أن استراتيجيات التسويق فى ناحية اتجاه المنظمة إلى التغيير فى تشكيلة المنتجات أو فى منافذ التوزيع سوف يؤثر على الاحتياجات من العمالة فى القطاع التسويقى . واتجاه المنظمة للتوسع فى بعض خطوط الانتاج أو اسقاط انتاج خطوط معينة سوف يؤثر أيضا على الاحتياجات المتوقعة من العمالة . كما أن سياسات العمالة بالنسبة لفترات الراحة وساعات العمل ومعدلات الأداء ينعكس على عدد العاملين

المطلوبين لانتاج حجم معين من الانتاج . ومن هنا يلزم أخذ خطط واستراتيجيات المنظمة فى الاعتبار عند تقدير الاحتياجات من أنواع العمالة للفترة المقبلة .

٢- تقدير الاحتياجات من

القوى العاملة [تحديد الطلب] :

وتقدير الاحتياجات من العمالة يرتبط بنوع العمالة فبالنسبة للعمالة المباشرة المرتبط عددها بحجم الانتاج ، يمكن تقدير الاحتياجات منها بمعرفة حجم الانتاج المتوقع ومعدلات أداء العاملين خلال الفترة الزمنية التى تعبر عنها الخطة .

عدد العمالة المقدر لانتاج منتج معين

$$= \frac{\text{عدد أو حجم عبء العمل المطلوب لانتاج حجم معين من الإنتاج}}{\text{معدل أداء الفرد}}$$

يمكن استخدام تحليل السلاسل الزمنية للعلاقة بين عدد العمال وحجوم الانتاج لسنوات ماضية للتنبؤ بحجم العمالة للفترة القادمة . وعند استخدام تحليل السلاسل الزمنية يمكن استخدام الرسوم البيانية للتنبؤ بحجم العمالة المتوقع أو استخدام طريقة المربعات الصغرى . كما أنه يمكن استخدام تحليل الانحدار كوسيلة للتنبؤ بحجم العمالة المتوقع .

وبالنسبة لتقدير العمالة الغير مباشرة فيمكن تقديرها عن طريق معرفة العلاقة بين حجم الانتاج أو المبيعات وحجم العمالة . واستخدام هذه العلاقة كأساس لتقدير الاحتياجات منها . ويمكن أيضا استخدام تقديرات رؤساء الأقسام عن احتياجاتهم من العمالة للفترة القادمة بعد إمدادهم بمعلومات عن حجم الانتاج أو المبيعات المتوقع للفترة القادمة .

وبعد الوصول إلى تقديرات العمالة كما سبق تجرى التعديلات اللازمة فى هذه التقديرات بأخذ أثر التغير فى التكنولوجيا المستخدمة أو التغير المتوقع فى ساعات العمل وكذلك أى عوامل تؤثر على التقدير وموجودة فى خطة الانتاج أو المبيعات، وكذلك أخذ أثر الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية قبل الوصول

إلى أرقام تقديرات الأنواع المختلفة من العمالة . ثم يضاف إلى تلك الأرقام المقدرة عدد العمال المتوقع تركهم للعمل نتيجة الاعارات أو الاجازات أو عدم رغبتهم فى الاستمرار فى العمل . وبذلك يمكن القول أن :ـ

تقدير الاحتياجات من العمالة = حجم العمالة المقدر على أساس ارتباطه بحجم الانتاج أو المبيعات المتوقع للفترة القادمة .

± عدد من العمال نتيجة أثر التغير التكنولوجى ، ساعات العمل ، السياسات التسويقية .

+ عدد العمال المتوقع أن يترك العمل نتيجة للتغيب أو لترك العمل .

٣ ـ تقدير االعرض المتوقع من القوى العاملة :

يتضمن تقدير العرض المتوقع من القوى العاملة وصف وتحديد أعداد ونوعيات الأفراد العاملين بالشركة وهو:ـ

= حجم القوى العاملة الحالى من كل نوع العمالة فى قسم أو إدارة معينة .

+ الزيادات المتوقعة نتيجة للترقية والنقل لهذه الوظائف ، من ينضموا لهذه الوظائف نتيجة لانتهاء تدريبهم .

ـ النقص المتوقع نتيجة انهاء الخدمة ، الوفاة ، ترك العمل ، الترقية والنقل من القسم ، من يذهب للتدريب ، الفصل ، الاستقالة ، التقاعد .

ويستلزم تقدير العرض المتوقع من القوى العاملة تحديد احتمالات الزيادات أو النقص المتوقع السابق على ذكره ومن الأدوات الرياضية المستخدمة فى ذلك تحليل ماركوف .

٤ ـ مقارنة الطلب على القوى العاملة بالمعروض منها وتحديد العجز أو الفائض أو التصرف فى الفائض .

5 ـ سد العجز فى القوى العاملة أو التصرف في الفائض :

يمكن سد العجر فى القوى العاملة لوظـائف معينة بأقسام معينة وذلك عن طريق التعيين من الخارج أو النقل من الأقسام التى بها فائض أو من خلال الترقية أو إعادة التدريب للعمالة الزائدة فى وظائف معينة ونقلهم إلى الوظائف التى بها عجز . أما فى حالة وجود فائض من أنواع معينة من العمالة فيمكن إعادة تدريبهم ونقلهم إلى الوظائف التى بها عجز ، الاستغناء عنهم ، أو تقليل ساعات العمل .

ويلزم عند اتخاذ القرار فى جميع مراحل تخطيط القوى العاملة أن يؤخذ فى الاعتبار تأثير الظروف الخارجية على تقدير الاحتياجات من القوى العاملة وكذلك على العرض منها ووسائل سد العجز أو التصرف فى الفائض . ومن الظروف الخارجية المؤثرة الظروف الاقتصادية ، الظروف الاجتماعية ، الظروف السياسية ، قوانين العمالة ، وهيكل القوى العاملة على المستوى القومى . حيث أنه أحيانا تضطر المنظمة لتعديل أرقام تقديراتها من العمالة ليؤخذ فى الاعتبار تأثير تلك الظروف .

بيانات مطلوبة لتخطيط القوى العاملة

من واقع الشكل وقم (١/٢) ومن الشرح السابق لمراحل تخطيط القوى العاملة يتضح لنا أنه لكى نقوم بإعداد تخطيط جيد للقوى العاملة يلزم توافر بيانات معينة هى :-

(١) تحليل هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة . ويتم فى هذا التحليل تحديد نسب توزيع العمالة على الإدارات والأقسام المختلفة وكذلك نسب توزيعهم حسب نوع الوظيفة وحسب الجنس والسن وتاريخ الخدمة. كما يلزم الحصول على معدلات أداء العاملين فى الإدارات المختلفة مقارن بمعدلات أداء نظرائهم فى الشركات المنافسة . ومعرفة حجم الزيادة فى

القوى العاملة فى كل نوع من الوظائف وفى كل قسم أو إدارة وعلاقته بنسب زيادة حجم العمل فى تلك الوظائف أو الإدارات . ومن هذا التحليل يمكن معرفة مواقع التضخم ومواقع النقص فى القوى العاملة حسب تقسيماتها المختلفة ويؤخذ ذلك فى الاعتبار عند تقدير الاحتياجات من القوى العاملة للفترة القادمة .

(٢) تحليل هيكل القوى العاملة على المستوى القومى : وذلك لمعرفة سوق العمل بتقسيماته المختلفة حسب نوع الوظيفة وحسب نوع الصناعة والموقع الجغرافى ، الجنس ، السن ..... الخ .ويفيد هذا التحليل عند التخطيط لسد العجز فى القوى العاملة من خلال الاختيار من سوق العمل، أو التخطيط للتصرف فى الفائض فى القوى العاملة ، وعند الرغبة للتخطيط للحياة الوظيفية للعاملين .

(٣) بيانات عن حركة العاملين ومعدلات هذه الحركة : مثل معدل دوران العاملين ، نسب الغياب ، معدلات النقل ، معدلات التسرب الوظيفى ، معدلات الوفاة، عدد أيام الأجازات ، الأجازات بمرتب وبدون مرتب ، سن التقاعد .

(٤) بيانات عن الانتاج والمبيعات الخاصة بالمنظمة ، معدلات أداء العاملين ، التطور التكنولوجى المتوقع ، التوسع أو التقلص ، وبيانات عن التغيير فى خطوط الانتاج والتغيير فى استراتيجيات التسويق .

(٥) بيانات عن التدخلات الحكومية وقوانين العمالة وسياسات الإدارة العليا بالنسبة للقوى العاملة .

أهمية تخطيط القوى العاملة :

من واقع الشرح السابق لمراحل تخطيط القوى العاملة يتضح أن تخطيط القوى العاملة له أهمية كبيرة حيث بإعداده تستطيع المنظمة التخطيط لمعظم إدارة الأفراد

تستطع أن تخطط لوظيفة الاختيار والتعيين حيث أن تخطيط العمالة يعطى معلومات عن كم ونوع الوظائف المطلوبة وتاريخ الاحتياج لها وفى أى الأقسام وبالتالى تستطيع إدارة الأفراد وضع خطة الاختيار والتعيين واتخاذ القرارات التنفيذية لها . كما أنه يساعد فى التخطيط لوظائف التدريب حيث يحدد الأشخاص الجدد الذين يحتاجون تدريب أو العاملين القدامى الذين يحتاجون تدريب لرفع كفاءتهم أو لإعادة تأهيلهم لشغل وظائف النقل والترقية حيث يظهر التخطيط عدد الوظائف التى بها تضخم والوظائف التى بها عجز ، وعلى ذلك تكون قرارات الترقية والنقل قرارات رشيدة وليست شخصية . ويساعد تخطيط القوى العاملة على تمكن أخصائى إدارة الأفراد من مساعدة العاملين على تخطيط حياتهم الوظيفية .

كما أن الأرقام والبيانات الواردة فى خطة القوى العاملة تمكن المنظمة من إعداد الميزانية التقديرية للأجور ، وتستطيع أن تحقق العدالة فى توزيع القوى العاملة بين الأقسام المختلفة بالمنظمة . هذا علاوة على أن البيانات المتاحة عن تخطيط القوى العاملة تساعد الأجهزة القائمة على التعليم والتدريب على المستوى القومى من التخطيط لهما .

والتخطيط للقوى العاملة يمنع وجود فائض فى القوى العاملة فى وظائف معينة ونقص فى وظائف أخرى ، كما أنه يمنع نقص الانتاج أو قلته نتيجة لنقص القوى العاملة فى بعض مواقع العمل أو نتيجة لانخفاض معدلات أداء أنواع معينة من العاملين ، حيث أنه كما اتضح لنا عند إعداد مراحل تخطيط القوى العاملة أن خطة العمالة تواجه مثل هذه الظواهر وتمنع حدوثها .

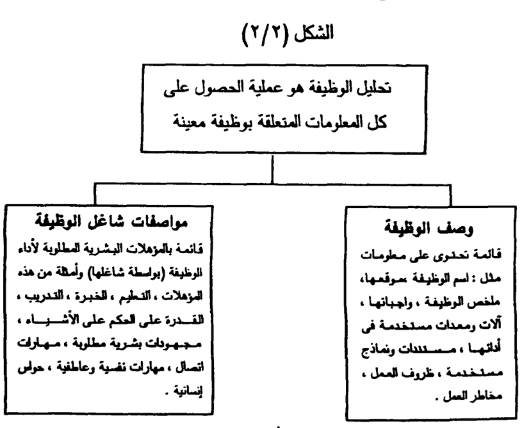
الجزء الثاني : تحليل الوظائف

حيث إن معرفة معلومات عن الوظيفة وشاغلها عملية أساسية لجميع وظائف إدارة الأفراد ، والذى يوفر هذه المعلومات هو القيام بتحليل الوظيفة . وتحليل الوظائف عملية مكملة لتخطيط القوى العاملة ، فتخطيط القوى العاملة يحدد كم

الاحتياجات المتوقعة لأنواع معينة من من الوظائف مقارن بالمعروض منه وتحديد العجز أو الفائض ثم وضع الخطط لمواجهة العجز أو الفائض . ولا يمكن وضع هذه الخطط وتنفيذها إلا بالحصول على معلومات تصف تلك الوظائف ومؤهلات من يشغلها . وتحليل الوظائف يعمل على إعطاء معلومات عن الوظيفة وعن شاغل الوظيفة . ويعرف تحليل الوظائف بأنه العملية الخاصة بتحديد وتقديم المعلومات المتعلقة بطبيعة وظيفة معينة عن طريق الملاحظة والدراسة . وهذا يفيد بأن تحليل الوظيفة يعنى تحديد الأعمال التى يتكون منها العمل (الوظيفة) وكذلك المهارات والمعرفة والقدرات المطلوب توافرها فى شاغل الوظيفة لكى يؤدى عمله بنجاح والتى تميز الوظيفة عن غيرها من الوظائف .

من ذلك التعريف نجد أن تحليل الوظيفة يعطى معلومات عن الوظيفة ويسمى ذلك أحيانا وصف الوظيفة ، ويعطى معلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة ، ويسمى ذلك مواصفات شاغل الوظيفة Job specification . ويوضح الشكل (٢/٢) محتويات تحليل الوظيفة .

الشكل (٢/٢)



ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أن المقصود بالوظيفة مجموعة من المهام أو الأعمال المتجانسة أو المتكاملة والتى تحتاج إلى تخصص معين للقيام بها . وينبغى هنا أن نفرق بين دراسة الوظيفة وتحليل الوظيفة . فدراسة الوظيفة هى تجزئة الوظيفة إلى مهام وكل مهمة إلى عناصر وحركات مطلوبة لأدائها . ويتم دراسة وتحليل هذه المهام والحركات بقصد الوصول إلى أفضل طريقة لأداء الوظيفة وتحديد الوقت المعيارى لاداء كل مهمة وللوظيفة . ويتم ذلك فى العادة من خلال دراسة الحركة والزمن . أما تحليل الوظيفة فقد سبق شرحه .

وكما يتضح لنا من الشكل ٢/٢ نجد أن المعلومات التى ينتهى بها تحليل الوظائف تتمثل فى الاعمال المطلوبة لاداء الوظيفة ، الآلات المستخدمة ، ظروف أداء الوظيفة من ناحية الاضاءة التهوية والأتربة والضوضاء ، مخاطر أداء الوظيفة ، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى ، والمؤهلات المطلوبة توافرها فى شاغل الوظيفة . هذا علاوة على البيانات الثانوية مثل أسم الوظيفة . القسم والإدارة التابعة له ، وملخص وصفى عن الوظيفة . وهذه المعلومات ينبغى أن تكون حقائق عن الوظيفة كما تؤدى الوظيفة وليس ماينبغى أن تكون . وهى معلومات عن الوظيفة وليس شاغلها . كما أنها معلومات عن وظيفة معينة بمنظمة معينة حيث ان وظيفة سكرتير فى منظمة معينة قد يختلف تحليها عن وظيفة سكرتير فى منظمة أخرى . من ناحية الواجبات ، ظروف العمل ، المسئوليات ، المؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها
كما ان الوظيفة يمكن ان يشغلها اكثر من موظف . فيمكن أن يوجد لوظيفة محاسب ١٠ أفراد أو أكثر بمنظمة معينة .

استخدام تحليل الوظائف .

تلك المعلومات التى تتوافر عن الوظيفة وعن شاغلها والتى تضعها بعض المنظمات فى كرت يسمى كرت وصف الوظيفة ومؤهلات شاغلها لها استخدمات عديدة . فهى تستخدم فى معظم وظائف ادارة الافراد . ومن الاستخدامات الشائعة لها :

(١) اساس فى تخطيط القوى العاملة ، فكما اتضح لنا سابقا ان تخطيط القوى العاملة يقوم اساسا على تقديرات الكم والنوع للعمالة لوظائف معينة . وتحليل الوظائف هو الذى يوفر حقائق عن نوع العمالة لوظائف معينة . كما ان تلك الحقائق والمعلومات عن الوظائف تمكن المخطط للقوى العاملة من وضع الخطط واتخاذ القرارت للتصرف فى الفائض فى القوى العاملة لأنواع معينة من الوظائف وسد العجز فى انواع أخرى . لانه لا يمكن أن يتم ذلك التخطيط أو اتخاذ تلك القرارت مالم تتوفر تلك المعلومات . وتلك المعلومات تتوفر فى كرت أو كشف وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها الذى تنتهى به عملية تحليل الوظيفة .

(٢) أساس لاداء وظيفة الاختيار والتعيين بفاعلية : فمن واقع كشف توصيف الوظيفة وشاغلها يمكن تحديد المعلومات الواجب الحصول عليها من المتقدمين للوظائف ، ويصمم طلب التوظيف بشكل يمكن الحصول على معلومات أو معايير موضوعية لاختيار العاملين فالمعلومات التى يوفرها كرت وصف الوظيفة تمكن من التصميم الجيد للاختبارات وكذلك من تحديد الأسئلة التى ستوجه اثناء المقابلات،وبالتالى تكتسب تلك الاختبارات والمقابلات صفتى الصحة والثبات . وهما مؤشرات جودتها . كما أنه يوفر معلومات عن ظروف العمل والجهد المطلوب من شاغل الوظيفة والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة وهى أساسية فى اختيار العاملين وفى معايير الحكم على مدى تناسبهم للوظيفة صحيا .

(٣) أساس لأداء وظيفة التدريب بفاعلية : حيث ان التدريب يهدف إلى اكساب المتدرب معرفة أو مهارة معينة مطلوبة لحسن أداء وظيفة معينة . وتلك المعرفة أو المهارة المطلوبة لوظيفة معينة يمكن معرفتها من كرت توصيف الوظيفة ومواصفات شاغلها الذى تنتهى به عملية تحليل الوظائف . ولذلك فتحليل الوظائف أساسى لتصميم برامج التدريب تصميم جيد .

(٤) أساس لاتخاذ قرارت النقل والترقية : فالنقل يتم من أجل وضع الموظف في وظيفة أكثر تناسبا بالنسبة له أو لظروف التوسع أو لمعالجة الزيادة أو النقص في عدد معين من وظيفة في أقسام معينة . وحتى يكون النقل سليم ينبغى التأكد من أن الموظف الذى سينقل يستطيع أن يؤدى عمل وظيفته بعد النقل بكفاءة والذى يحدد ذلك هو قدرته على أداء واجبات الوظيفة ومدى تملكه للمؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها . والذى يحدد تلك الواجبات والمؤهلات هو تحليل الوظائف . كما أن الترقية هى انتقال شخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى . وينبغى حتى يكون قرار الترقية سليم أن يكون لدى الشخص المرقى المؤهلات التى تمكنه من القيام بمهام الوظيفة المرقى إليها أو على الأقل عنده من القدرات ما يمكنه من التدريب عليها والقيام بأعبائها بكفاءة . والذى يحدد تلك المؤهلات والقدرات هو تحليل الوظيفة ، حيث توجد فى كرت وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها .

(٥) أساس لتقييم أداء العاملين : حيث أن توصيف الوظائف يوفر أساس موضوعى لتقييم مستوى اداء العاملين . وهذا الأساس الموضوعى هو مدى قيام الموظف بواجبات ومسئوليات الوظيفة . وتلك المعلومات يوفرها وصف الوظيفة وبذلك يمكن تصميم نموذج تقييم الاداء بشكل جيد .

(٦) أساس لتقييم الوظائف : تقييم الوظائف هو عبارة عن اعطاء قيمة نقدية للوظيفة متمثلة فى الاجر على اساس اعباء وظروف ومسئوليات ومؤهلات مطلوبة لمن يشغل الوظيفة متناسبة مع مسئوليات وواجبات وظروف ومؤهلات مطلوبة لمن يشغل وظائف أخرى بالمنظمة والمنظمات المتشابهة فى الصناعة . وهذا يعنى أنه لا يمكن تقييم الوظائف إلا بعد توصيفها لان تقييم الوظائف يعتمد على المعلومات الموجودة فى كرت وصف الوظيفة ومواصفات من يشغلها .

(٧) أساس لإعداد خطة الأمن الصناعى : لانه من خلا ل وصف الوظيف

يمكن معرفة ظروف اداء العمل من أضاءة وتهوية واتربة وحرارة وروائح وغبار .... الخ . ويمكن أيضا معرفة مدى تعرض من يشغل الوظيفة لمخاطر العمل . وخطة الامن الصناعى واجراءاته تعتمد اساسا على هذه المعلومات .

(٨) أساس لوضع معدلات الأداء : يساعد توصف الوظائف فى وضع معدلات الأداء ، حيث أن كشف أو كرت وصف الوظيفة يمكن من المساهمة بشكل كبير فى الوصول لمعدلات اداء العاملين فى وظائف معينة لأنه يحدد الواجبات والمسئوليات وظروف العمل فى الوظيفة .

من أجل ذلك اعتبر تحليل الوظائف خطوة اساسية نحو الإصلاح الإدارى ، وخطوة جوهرية من أجل أداء وظائف إدارة الافراد بشكل فعال .

وسائل جمع الحقائق عن الوظائف .

تحليل الوظائف كما اتضح لنا هو تجميع حقائق من الاعمال والواجبات المطلوب أداؤها لكل وظيفة ، وطريقة تنفيذ هذه الواجبات ، وعلاقتها بالوظائف الاخرى ، وظروف ادائها ، مؤهلات من يشغلها . وتوجد عدة وسائل لجمع هذه الحقائق هى :ـ

(١) طريقة الاستقصاءات.

(٢) طريقة الملاحظات الشخصية .

(٣) طريقة المقابلات .

(٤) أكثر من طريقة .

(١)طريقة الاستقصاء .

وتتمثل هذه الطريقة فى تصميم قائمة اسئلة بغرض جمع معلومات عن الوظيفة وعن مؤهلات من يشغلها ، وتوزع هذه القائمة على الشاغلين الحاليين للوظائف المطلوب جمع معلومات عنها وعلى رؤسائهم المباشرين . ويطلب منهم الاجابة

على هذه الاسئلة . وتمتاز هذه الطريقة بأنها من الممكن ان توزع على عدد كبير من الموظفين وسرعة انجاز عملية تجميع البيانات عن الوظائف وبالتالى سرعة ألانتهاء من تحليل الوظائف . ولكن يعاب على هذه الطريقة عدم إمكانية شرح الاسئلة أو ايضاحها لشاغلى الوظائف إذا استلزم الامر ذلك ، فمن المحتمل سوء فهم المقصود من الاسئلة ، وفى هذه الطريقة يوجد احتمالات أكبر فى إن الموظفين لا يعطون حقائق بدرجة كبيرة عن وظائفهم لعدم مناقشة المقابل لهم فى اجاباتهم ، فقد يغالى بعض الموظفين فى واجبات ومسئوليات وظروف أداء العمل . هذا علاوة أن هناك بعض العاملين يكون غير قادر على ملئ الاستمارة أو غير قادر بالفعل على وصف واجبات ومسئوليات وظيفته خاصة بالنسبة لبعض الوظائف الإدراية . كما أن أستخدام هذه الطريقة يستلزم الدقة المتناهية فى تصميم قائمة الاسقصاء . لذلك لا ينصح الاعتماد على هذه الطريقة فقط ، ولكن يمكن ان تستخدم مع طرق أخرى مثل المقابلة أو الملاحظة .

(٢) طريقة الملاحظة الشخصية .

حيث يقوم الملاحظ بملاحظة الموظف أو العامل شخصيا ليسجل الواجبات التى يؤديها ويشرح ظروف العمل التى يعمل فيها . وهذه الطريقة يمكن ان تستخدم لجمع حقائق عن الوظائف البسيطة واليدوية ذات الاعمال المتكررة ، ولكن لا تصلح للوظائف ذات الأعمال المتنوعة والأعمال الادارية أو ذات الانشطة التى يصعب ملاحظتها . ويمكن أن تستخدم هذه الطريقة مع طريقة المقابلة لجمع بعض المعلومات التى يمكن ملاحظتها فى الوظيفة واستكمال المعلومات الاخرى من خلال المقابلة .

(٣) طريقة المقابلات .

وتتم من خلال قيام المقابل بمقابلة شغالى الوظائف المراد تحليلها ورؤسائهم

المباشرين ويقوم بتوجيه أسئلة موجودة فى قائمة الاستقصاء ويقوم هو بملئ الاجابات وشرح الاسئلة والاجابة على استفسارات بعض العاملين . وهذه الطريقة أكثر تكلفة من الطرق الأخرى وتستغرق وقت أطول من طريقة الاستقصاءات ويوجد بها احتمالات الخطأ من المقابلين وخاصة الغير مدربين على اجراء المقابلات . ولكن تتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على جمع معلومات أكثر دقة وأكثر تعبيرا عن الحقيقة ، كما أنها تسمح باجابة استفسارات واسئلة الموظفين ، وتتغلب على مشكلة صعوبة ملئ قائمة الاستقصاء بواسطة بعض العاملين . ولذلك فهذة الطريقة هى الاكثر شيوعا فى الاستخدام . وفى هذه الطريقة عادة ما يقابل المقابل المشرف على الموظف شاغل الوظيقة المطلوب جمع معلومات عنها ، ويقوم المشرف بتقديمه إلى شاغل الوظيفة . ويراجع المقابل قائمة جمع المعلومات مع الرئيس المباشر للموظف ومع الموظف للتأكد من دقة البيانات التى جمعت عنه وعن الوظيفة .

(٤) إستخدام أكثر من طريقة .

كما لا حظنا عند استعراضنا لطرق جمع المعلومات عن الوظائف أن لكل طريقة جوانب إيجابية وظروف معينة يمكن أن تستخدم فيها ، ولذلك البعض يرى أنه يمكن أن يستخدم أكثر من طريقة . فيمكن أستخدام طريقة الاستقصاءات لجمع معلومات عن وظيفة معينة من الرئيس المباسر لشاغلى هذه الوظيفة ، وفى نفس الوقت تجمع معلومات باستخدام المقابلة من شاغلى الوظيفة انفسهم ثم تقارن هذه البيانات ، وتجرى عمليات مقابلة أخرى للرؤساء المباشرين وشاغلى الوظائف اذا وجد اختلاف فى المعلومات التى تم الحصول عليها من المصدرين ، وذلك حتى يتم الاتفاق على المعلومات الحقيقة التى تصف الوظيفة ومؤهلات من يشغلها . كما أنه على مستوى نفس المنظمة يمكن أن تستخدم طريقة الملاحظة لوظائف يدوية ذات أعمال متكررة وظروف عمل ثابتة ، ويمكن ان تستخدم طريقة

المقابلات أو الاستقصاءات لجمع معلومات عن وظائف كتابية أو وظائف ادرية .

وعلى القائمين على تحليل الوظائف دراسة المنظمة وطبيعة كل وظيفة والعاملين بالمنظمة وقدراتهم وظروف الوقت المطلوب فيه أجراء عملية التحليل وميزانية عملية تحليل الوظائف ، ثم تحديد الطريقة أو الطرق المناسبة لتجميع المعلومات عن الوظائف .

وسواء تم استخدام طريقة الاستقصاءات أو طريقة المقابلات أو كلاهما ، فأن المعلومات تجميع بواسطة استخدام قائمة استقصاء وتتضمن قائمة الاستقصاء مجموعة من الاسئلة تمثل الاجابة عليها المعلومات المطلوب الحصول عليها عن الوظيفة ومؤهلات من يشغل الوظيفة . وتتمثل تلك المعلومات فى الغالب فى اسم الوظيفة ، القسم الادراى الذى تتبعه الوظيفة ، ملخص العمل ، واجبات الوظيفة ، من يشرف عليها ، من يشرف عليه شاغل الوظيفة ، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الاخرى ، الالات والمعدات المستخدمة ، ظروف تأدية الوظيفة من اضاءة ورطوبة وتهوية وحرارة وضوضاً وغازات واتربة ومخاطر العمل على والوظيفة ، مسئوليات الوظيفة مثل المسئوليات عن اموال وممتلكات ومعدات وآلات ، المؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة من تعليم وخبرة وتدريب واشتراطات صحية . والشكل رقم ٣/٢ يظهر نموذج لقائمة استقصاء لتحليل وظيفة .

شكل رقم ٣/٢

نموذج لقائمة استقصاء التحليل وظيفة

أسم الوظيفة : ______________ القسم : ______________

الادارة : ______________ أسم المشرف المباشر : ______________

تعليمات : نرجو قراءة هذه القائمة بالكامل قبل الاجابة على الأسئلة التى تتضمنها .
أجب على كل سؤال بكل دقة وعناية ، وعند أتمام هذه القائمة نرجو آعادتها إلى رئيسك المباشر . واذا كان عندك أى سؤال فتوجه به إلى رئيسك المباشر . شكرا .

واجبات العمل :

- ماهى الأعمال واوجه النشاط التى تقوم بها يوميا؟
- ماهى الأعمال التى تقوم بها فى فترات معينة مثل أسبوعيا . كل شهر . أو فى فترات أبعد ؟

الاشراف على الغير

- كم عدد المرؤسين الذين تشرف عيهم بصفة مباشرة ؟ اذكر أسم الوظيفة وعدد الأفراد الذين يقومون بادائها .
- هل لك سلطة كاملة فى توريع الأعمال على المرؤوسين . تصحيح الأخطاء وفرض العقوبات . توصية زيادة فى الأجور . نقل وترقية وعزل المرؤوسين ومعالجة شكاوى المرؤوسين ؟

المواد والأدوات ولآلآت :

- ما هى المواد والممنتجات الرئيسية التى تستخدمها فى عملك ؟

- ماهى أسماء الآلات والمعدات التى تستخدمها فى عملك ؟
- ماهى أسماء المعدات والأدوات اليدوية الرئيسة التى تستخدمها فى عملك ؟

الاتصالات بالغير :

- ماهى أسماء الوظائف والأقسام أو المنظمات التى تتعامل معها فى أدائك لعملك
- ما هى طبيعة الاتصالات ؟

القـــــرارات :

- ماهى القرارت التى تقوم بعملها دون الرجوع إلى رئيسك المباشر ؟

المســئولية

- ما هى طبيعة المسئولية التى تقع عليك بالنسبة للنواحى المالية ، الآلآت والمعدات ، والتقارير ؟
- ماهى قيمة الخسارة المالية التى يمكن أن تتحملها عن طريق خطأ غير مقصود ؟

السجلات والتقرير :

- ماهى أنواع التقارير والسجلاتالتى تقوم باعدادها شحصيا ؟
- ما هو مصدر المعلومات التى تستحدمها ؟

الكشف عن العمل :

- كيف يتم فحص عملك أو التأكد من سلامته ؟
- من يقوم بهذا لعمل ؟

الاشتراطات الجسمانية :

ـ ما هى نسبة الوقت الذى تقضيه فى أوضاع العمل الاتية ؟

وقوف ـــــــــ / جلوس ـــــــــ / مشى ـــــــــ /

– ماهى الوزن بالكليو الذى تقوم برفعه وحماه فى رفع وحمل هذه الأوزان ؟ ـــــــــ كيلو

– ما هى نسبة الوقت فى عملك اليومى الذى تقضيه فى رفع وحمل هذه الاوزان ؟ ـــــــــ /

– هل توجد مهارات جسمانية خاصة مثل تنسيق الايدى والاعين والبراعة اليدوية التى يتطلبها عملك؟

ظروف تأدية العمل :

ـ أى ظروف توجد فى موقع وطبيعة العمل الذى تقوم به مثل الضوضاء الحرارة الأتربة وغيرها التى تعتبر غير مريحة أو مناسبة

مخاطرة :

ـ صف المخاطر واحتمالات الحوادث التى توجد فى عملك الحالى .

هذا الجزء من الاستقصاء يتم ملئه بواسطة رئيسك المباشر .

الاشتراطات التعليمية :

ما هى أقل درجة علمية (اعدادية ، ثانوية ، جامعى ، دراسات عليا) يجب توافرها فى الشخص المبتديء لهذه الوظيفة ؟

الخبرة السابقة :

– ما هو نوع الخبرة السابقة الواجب توافرها فى موظف جديد لكى يعطى أقل أداء مرضى أو مناسب فى هذه الوظيفة ؟

- ماهى طول الخبرة المطلوبة :

التدريب :

بافتراض أن الموظف الجديد عنده التعليم والخبرة الضرورية لكى تؤهله لهذه الوظيفة . فما هو نوع التدريب اللازم بعد أن يبدأ مثل هذا الموظف عمله لكى يحقق مستوى أداء مقبول ؟ (حدد نوع التدريب المطلوب والزمن اللازم له)

....

امضاء المشرف التاريخ

كيف يتم تحليل الوظائف :

تختلف مراحل تحليل الوظائف على اساس ما إذا كانت المنظمة فى سبيل الأنشاء أو منظمة قائمة بالفعل . فاذا كانت منظمة فى سبيل الانشاء فيمكن مبدئيا الاعتماد على توصيف الوظائف كما تعينه الشركة الموردة لخطوط الانتاج ، أو توصيف الوظائف لشركات مماثلة بها نفس الوظائف المتوقع أن توجد بالمنظمة . وعموما توصيف الوظائف ذلك يمكن أن يستخدم للفترة المبدئية للمشروع ، ولكن ينبغى اجراء تحليل الوظائف بعد قيام المنظمة وانتهائها من فترة الانشاء والتجارب الاولية وذلك حتى يكون توصيف الوظائف معبرا عن حقيقة الوظائف فى المنظمة نفسها وليس لوظائف فى شركات مشابهة . وذلك لوجود احتمال أن يختلف وصف نفس الوظيفة من شركة إلى شركة أخري مشابهة .

وتمر عملية تحليل الوظائف فى المنظمة القائمة بالفعل بعدة مراحل هى :-

أولا : المرحلة التحضيرية للدراسة .

وتتمثل هذه المرحلة فى الخطوات التالية :

(١) الاتفاق مع رجال الادارة

حيث يقوم رجال الادارة المسئولين بالمنظمة بالاتصال بخبير أو المكتب الاستشارى الذى سيقوم بتحليل الوظائف بالمنظمة أو بتكليف إدارة الافراد بالمنظمة بالقيام بهذه المهمة بنفسها أو مع الاستعانة بمكتب استشارى خارجي . وفى هذه الخطوة توضح الادراة الهدف من الدراسة والمشاكل القائمة نتيجة لعدم وجود تحليل للوظائف بشكل سليم ، والمدة المتوقعة للدراسة والعدد المبدئى للوظائف التى ستحلل ، وعدد العاملين شاغلى هذه الوظائف . وحسب ظروف المكلف بالقيام بالدراسة يتم الاتفاق مبدئيا بقبول القيام بالدراسة أو رفضها .

(٢) الحصر الدقيق للوظائف التى سيتم تحليلها والاتفاق النهائى على اجراء الدراسة :

حيث تقوم الجهة المسئولة عن الدراسة بزيارة للمنظمة لحصر الوظائف التى سيتم تحليلها حصر نهائى ، ويتم ذلك بإجراء زيارات للأقسام والإدارات التى سيتم تحليل وظائفها وتحديد أنواع الوظائف التى سيتم تحليلها وعدد الموظفين الشاغلين لكل وظيفة . ويفضل الحصر الواقعى عن طريق الزيارة عن الحصر عن طريق الخرائط التنظيمية أو كشوف المرتبات . وذلك لأن الحصر على الواقع بالزيارات يعطى الحصر الحقيقى . أما الحصر عن طريق الهيكل التنظيمى فقد لا يعطى الصورة الحقيقية للوظائف . فمن الممكن أن توجد وظائف فى الخريطة التنظيمية ولكن لا توجد فى الواقع الفعلى لعدم قيام المنظمة بمهام هذه الوظيفة ، ومن الممكن أن توجد وظائف فى الواقع الفعلى وغير موجودة فى الخريطة التنظيمية ، لأن الخريطة التنظيمية صورة لحظية لوظائف المنظمة ومن المحتمل أن تكون الإدارة تأخرت فى إدخال تعديلات على الخريطة التنظيمية لتصور وظائف أضيفت أو أسقطت فى الواقع الفعلى . كما أن كشوف المرتبات قد تحتوى على وظائف غير موجودة أو ألغيت ، حيث أنه أحيانا يحتفظ بعض العاملين بمسماهم الوظيفى بكشوف المرتبات وسجلات المنظمة فى حين أنهم يعملون بالفعل فى وظيفة أخرى. وبعد الحصر الحقيقى لعدد الوظائف التى ستحلل وعدد شاغلى هذه الوظائف تستطيع الجهة المسئولة عن التحليل تحديد تكلفة عملية التحليل والمدة المطلوبة للتنفيذ . وبناء على ذلك يتم الاتفاق بصفة نهائية مع الإدارة على تنفيذ الدراسة .

(٣) تحديد البيانات التى ستجمع :

سبق أن تم إيضاح البيانات التى عادة ماتجمع فى تحليل الوظائف بصفة عامة .

ولكن بناء على المقابلات مع رجال الإدارة والمسئولين وبناء على المقابلات المبدئية مع بعض العاملين والفكرة التى تم تكوينها عن المنظمة وطبيعة أعمالها يمكن بشكل أكثر دقة تحديد البيانات المطلوبة جمعها عن وظائف هذه المنظمة بالذات حتى يتم تحليلها . ويوضح نموذج قائمة الاستقصاء لتحليل وظيفة صورة عن البيانات التى تجمع عن أحد الوظائف (شكل ٢/٣).

(٤) تصميم قائمة الاستقصاء لجمع المعلومات :

بعد أن تم تحديد البيانات المطلوبة ، يقوم القائم على عملية تحليل الوظائف بتصميم قائمة استقصاء لجمع معلومات عن الوظائف . وينبغى أن يراعى عند تصميم قائمة الاستقصاء الشروط الواجب توافرها فى تصميم قوائم الاستقصاء بوجه عام مثل وضوح الأسئلة وتناسبها مع مستوى المستقصى منه ، التسلسل المنطقى المكمل فى إجابات الأسئلة ، والبعد عن الأسئلة الإيحائية . وأن يراعى جودة شكل قائمة الاستقصاء ليكون لها انعكاس إيجابى على الموظف بما يدفعه على الإجابة على قائمة الأسئلة بجدية . ويعمل اختبار مبدئى للقائمة قبل استخدامها بصفة نهائية .

(٥) تحديد أسلوب جمع المعلومات

سبق ذكر أن الأسلوب قد يكون عن طريق الاستقصاءات المرسلة بالبريد ، أو الملاحظة ، أو المقابلة ، أو وجود أكثر من طريقة . ولقد وضح لنا أن استخدام أسلوب المقابلة أفضل فى جمع المعلومات . أو يمكن استخدام أكثر من طريقة لجمع المعلومات مثل استخدام أسلوب المقابلة مع الملاحظة . ويفضل دائما أن تجمع بيانات عن نفس الوظيفة من شاغليها ومن الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة . ويتم مقارنة هذه المعلومات المجمعة من أكثر من مصدر وإظهار الفروق ثم اجراء

مقابلات أخرى مع شاغلى الوظائف ورؤسائهم المباشرين حتى يتم الاتفاق على البيانات الحقيقية التى تصف الوظيفة وتظهر مؤهلات شاغل الوظيفة .

(٦) تحديد من سيقوم بجمع المعلومات :

وعادة مايقوم بجمع المعلومات مساعدى المستشار القائم بتحليل الوظائف أو بعض العاملين بإدارة شئون العاملين أو كليهما . وعموما ينبغى أن يكون القائم بجمع المعلومات لديه خبرة فى هذا العمل أو على الأقل تم تدريبه على كيفية القيام به .ويلتقى المستشار مع القائمين بجمع المعلومات ليشرح لهم كيفية جمع المعلومات ، ويشرح لهم أسئلة قائمة الاستقصاء ، ويوضح لهم كيفية التصرف عندما تواجههم مواقف معينة عند جمع المعلومات ، ويجيب على استفساراتهم . ويقدر عدد المساعدين المطلوبين لجمع المعلومات حسب عدد المقابلات ومدة كل مقابلة والمدة الزمنية المتفق عليها مع الإدارة لإجراء الدراسة .

(٧) شرح أبعاد الدراسة للعاملين

يتم ذلك من خلال قيام القائم بالدراسة بكتابة مذكرة توزع على العاملين توضح الهدف من الدراسة ، أهميتها ، مجالات الاستفادة منها للمنظمة ولهم ، الإجابة على بعض استفساراتهم ، ثم يطلب تعاونهم مع القائمين بجمع المعلومات . ويمكن أن يحدد فى هذه المذكرة ميعاد للالتقاء بهم لمزيد من المناقشة ولاجابة أى استفسارات أخرى لم تستطع المذكرة إيضاحها .

ثانيا : المرحلة التنفيذية للدراسة :

(٨) جمع المعلومات والتأكد من دقتها :

حيث يقوم المكلفين بجمع المعلومات من خلال المقابلة أو الملاحظة أو كلاهما بملئ قوائم الاستقصاء المصممة لجمع المعلومات . وينبغى أن يقوم الرئيس المباشر بتقديم المكلف بجمع المعلومات إلى مرءوسيه لأن ذلك يساعد فى جمع المعلومات. ويسجل المقابل المعلومات التى يذكرها شاغل الوظيفة ، ولكن يمكن أن يوضح له الأسئلة ، ويسأله أسئلة أخرى إيضاحية عن نفس السؤال حتى يستكمل المعلومات المطلوبة لكل سؤال . وعلى جامعى المعلومات أن يلتقوا مع الموظفين فى الوقت المناسب لهم حتى يمكن الحصول على بيانات دقيقة عن الوظائف . وينبغى ألا يسأل شاغل الوظيفة عن المؤهلات المطلوبة فى الموظف حتى يستطيع العمل على الوظيفة ولكن يسأل رئيسه المباشر عن ذلك ، وذلك حتى لا يتحيز الموظف لنفسه.

وبعد أن يتم ملئ قوائم الاستقصاء يقوم المشرف على الدراسة بمراجعتها والتأكد من أن جميع الأسئلة تم الإجابة عليها . ثم يشكل المشرف على الدراسة مجموعات من مساعديه ، حيث توزع على كل مجموعة استمارات مجموعة من الوظائف . وتقوم كل مجموعة بالنسبة لكل وظيفة بمقارنة استمارات كل وظيفة وبيان مدى الاتفاق ومدى الاختلاف فى الاجابة . وتحديد مجالات الاختلاف . ثم يتم الرجوع إلى شاغلى الوظائف ورؤسائهم ومناقشتهم فى هذا الاختلاف حتى يتم الاتفاق على المعلومات التى تدرج أو لا تدرج لتصف الوظيفة ومؤهلات شاغلها .

(٩) تحليل الوظيفة :

بعد الاتفاق على البيانات التى تصف كل وظيفة ومؤهلات من يشغلها . يتم

شكل (٤/٢)

نموذج تحليل وظيفة

١- الجهد المطلوب :

(أ) مجهود جسمانى : ____________

(ب) مجهود ذهنى : ____________

٢ـ المسئوليات :

(أ) عن أعمال مجموعة العاملين : ____________

(ب) عن الحوادث التى تعيب الغير : ____________

(ج) عن ممتلكات الشركة : ____________

(د) عن مشتريات وعقود : ____________

(ه) عن وضع سياسات الشركة : ____________

٣- الاعباء المترتبة على ظروف العمل :

(أ) جو العمل وملائمة للصحة ____________

(ب) الاخطار المصاحبة للعمل : ____________

(ج) السفريات والانتقالات : ____________

٤ـ الجهد السابق اللازم للاعدا لشغل الوظيفة :

(أ) المؤهل الدراسى : ____________

(ب) المعلومات الأساسية عن نوع نشاط الشركة : ____________

(ج) المظهر : ____________

(د) التعامل مع الغير : ____________

(ه) اللياقة البدنية : ____________

توزيع تلك البيانات فى نموذج يسمى نموذج تحليل وظيفة والشكل رقم ٤/٢ يظهر نموذج لتحليل الوظيفة وينبغى ملئ هذا النموذج من واقع قوائم لاستقصاء التى تم الاتفاق على المعلومات الواردة بها كما فى الخطوة السابقة .

(١٠) إعداد كروت وصف الوظيفة ومؤهلات شاغليها :

كرت وصف الوظيفة هو تلخيص للمعلومات الواردة فى نموذج تحليل الوظائف .ويحتاج إعداده إلى مهارة ويقظة فى من يقوم بصياغته . وبعض المنظمات تعد كرتين . كرت يظهر وصف الوظيفة وكرت آخر يظهر مواصفات أو مؤهلات شاغل الوظيفة . وبعض المنظمات الأخرى تعد كرت واحد يسمى كشف توصيف الوظيفة ، ويتضمن وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها . وتستخدم تلك الكروت فى مجالات استخدام تحليل الوظائف التى ذكرت سابقا فى هذا الفصل .

ويشتمل نموذج وصف الوظيفة (كرت وصف الوظيفة) على البيانات الأساسية التالية :

١ـ تعريف بالوظيفة : سم الوظيفة ، القسم والإدارة التابع لها الوظيفة

٢ـ وصف مختصر وشامل عن الوضيفة والأعمال والواجبات اللازم القيام بها سواء واجبات دائمة ومنتظمة أو واجبات موسمية أو غير منتظمة مع تحديد نسبة ووقت كل نوع من الواجبات إلى إجمالى وقت وواجبات الوظيفة .

٣ـ مسئوليات الوظيفة .

٤ـ ظروف العمل بالوظيفة .

٥ـ الأخطار التى يتعرض لها شاغل الوظيفة .

والشكلان رقم ٥/٢ أ، ب ، يظهران نماذج لكشف وصف الوظيفة لإحدى الوظائف أما نموذج مواصفات شاغل الوظيفة فهو يحدد الاشتراطات والمواصفات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة ويحتوى ذلك النموذج فى الغالب على بعض

الصفات الشخصية والاجتماعية بالإضافة إلى متطلبات الوظيفة من حيث الصحة والخبرة والتعليم . كما يحتوى على بعض الصفات مثل الصبر والقدرة على السيطرة على النفس والتفاعل مع الآخرين وذلك إذا تطلبت الوظيفة هذه الصفات . ويمثل الشكل (٦/٢) نموذج مواصفات شاغل وظيفة سكرتيرة .

ويمكن كما سبق ذكره أن يتضمن نموذج توصيف الوظيفة وصف للوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة . ونموذج ٧/٢ يظهر بطاقة توصيف الوظيفة لوظيفة رئيس قسم المواد بأحد المصانع ، والتى تظهر وصف للوظيفة ومواصفات شاغلها .

نموذج ٢/٥ أ

كشف وصف وظيفة

اسم الوظيفة : القسم :

الادارة :

وصف عام للوظيفة : ....

....

....

....

الاعمال التى تقوم بها : ....

....

....

المسئـوليـات ....

....

....

ظروف العمل : ....

....

....

....

علاقة الوظيفة بالوظائف الاخرى : ....

....

....

....

....

....

نموذج ٢/٥ ب

كشف وصف وظيفة ملاحظ فنى

مسمى الوظيفة : ملاحظ فنى   رقم الوظيفة : ف- ١٢

الإدارة : ادرة الإنتاج   القسم :

الدرجة :

(١) وصف موجز للوظيفة :

الإشراف على مجموعة من العمال وتوجيههم والتأكد من قيامهم بالعمل والمطلوب منهم .

(٢) واجبات الوظيفة

- يتاكد من أن كافة أعضاء المجموعة وفقا لبرنامج العمل الموضوع له .
- ينقل العمال من عمل إلى آخر فى نفس موقع العمل حسب الحاجة.
- يتأكد من أن العمال ينجزون أعمالهم حسب شروط السلامة المصرح بها .
- يفتش على العمل بصورة مستمرة للتأكد من أن الانتاج يتم وفقا للمستوى المطلوب .
- يدقق باستمرار من استخدام معدات ومعايير السلامة .
- يبلغ المراقب الفنى أو المهندس المسئول عنه عن أية أعطال تحدث بالمكائن أو حوادث لاتخاذ الاجراء المناسب

(٣) **العلاقات العامة** :

- التبعية : المراقب الفنى أو المشرف الفنى حسب الحالة .

- يعمل مع : الملاحظين الاخرين بادراة الانتاج والعمال

- **نطاق اشراف الوظيفة**

الاشراف على العمال شبه المهرة وغير المهرة المعينين تحت اشرافه .

(٤) **صلاحيات الوظيفة**

- نقل العمال من وظيفة إلى أخرى حسب الاسلوب المتفق عليه مع المراقب او المشرف .

نموذج ٢/٦

نموذج مواصفات شاغل وظيفة

اسم الوظيفة : سكرتيرة القسم : الشئون الادارية

<u>النمو العقلي</u> : تجميع مرسلات روتنية وتقارير خاصة بالإدارت

<u>الخبرة السابقة</u> : العمل على الآلة الكاتبة والاحتفاظ بالدوسيهات والاختزال .

<u>المهارات المطلوبة</u> : الحركة الدقيقة للايدى والاصابع اللازمة للكتابة على الآلة الكاتبة بطريقة اللمس

<u>المرونة</u> : القدرة على التغير السريع لمقابلة التغيرات المستمرة فى الاعمال مثل الكتابة على الآلة الكتابة ، حفظ الدوسيهات ، كتابة خطابات ، ومقابلة الزائرين .

<u>التحليل والتقدير الشخصي</u> : تصنيف وتوزيع البريد حسب شروط بسيطة معينة . تتبع المعلومات لرئيس العمل ، وتقسيم المعلومات بغرض الحفظ، الاجراءات محددة ، تقرر اسلوب التصرف من واقع حقائق معقدة لتحدد ما اذا كانت ستقاطع الرئيس اثناء تواجده فى اجتماع، كتابة خطابات روتينية ، انشاء نظام لحفظ الدوسيهات ، والتعامل مع المديرين الآخرين والمشرفين والزوار .

المتطلبات الذهنية والبصرية

استخدام الابصار فيما يزيد على ٥٠٪ من الوقت لكتابة مسودات خطابات ، قرءاة البريد الوارد والاحتفاظ بالسجلات وكتابة الخطابات على الآلة الكاتبة أكثر من ٥٠ ٪ من الوقت . استخدام للمقدرة الذهنية فى استقبال الزوار ، كتابة مسودات الخطابات للحصول عليى بيانات لرئيس العمل . أخذ رسائل من الزوار فى حالة عدم تواجد الرئيس.

المتطلبات الجسمانية

استخدام اقل من رطل عضلى فى ١١ ٪ إلى ٥٠ ٪ من الوقت لتشفيل الالة الكاتبة ، الوضع الطبيعى للعمل هو الجلوس .

مسئولية الخسائر للشركة

احتمال ضئيل لخسارة ما بين ٥٠ جنيه إلى ١٠٠ جنيه نتجية خطأ فى تجميع الخطابت الروتنية والتقارير .

مسئولية العمل

التعلميات العامة تقدم لشاغل الوظيفة . التفاصيل الخاصة بالاحتفاظ بالسجلات ، الاحتفاظ بمخزون المهمات المكتبية ، جدولة العمل متروكة للموظف ، لا توجد مسئولية عن عمل الاخرين .

الاتصال بالغير

تبادل المعلومات مع العملاء والزوار والمشترين ورجال البيع وغيرهم من خارج الشركة.

ظروف العمل

الظروف العادية لاداء عمل فى المكتب ، لايوجد احتمال لاصابات أثناء العمل.

نموذج توصيف ٢/٧

بطاقة توصيف الوظيفة

مسمى الوظيفة : رئيس قسم المواد رقم الوظيفة : ش ـ١

الادارة : الانتاج القسم : قسم المواد

الدرجة : ....

(١) وصف موجز للوظيفة

ـ الاشراف على تطبيق سياسيات الشركة وخططها وبرامجها بشأن المشريات المحلية والخارجية .

ـ تأمين كافة احتياجات المصنع بالجودة المطلوبة واسعار تنافسه .

ـ المشاركة فى رسم السياسات واعداد وتطوير الخطط والبرامج المتعلقة بالمشتريات المحلية والخارجية

(٢) واجبات الوظيفة

ـ يشرف على انشطة واعمال القسم والعاملين فيه .

ـ يوزع الاعمال والمهام بين العاملين فى القسم ويصدر لهم التعليمات والتوجيهات اللازمة لتمكينهم من القيام بمسؤلياتهم بكفاية وفاعلية.

ـ يقترح السياسة العامة للشراء (المحلى والخارجى) ومناقشتها مع رئيسه المباشر .

- يتعاون وينسق مع الادارات الاخرى فى تحديد احتياجاتها من المواد الخام الكيمائية وقطع الغير .
- يقترح خطط وبرامج الشراء السنوية ويناقشها مع الادارات الاخرى المعينة .
- يتعاون وينسق مع الادارات الاخرى بشأن وضع سلم الاولويات فى تنفيذ برامج الشراء .

(٥) شروط شغل الوظيفة

- التحصيل العلمى والتدريب : شهادة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها
- دبلوم تخصصى فى الهندسة الميكانيكية الكهربائية
- الخبرة : ٥ سنوات أو أكثر فى اعمال مشابهة.
- اللغة : مقدرة متوسطة فى اللغة الانجليزية .

حالات وتطبيقات

حالة [١]

تقدير احتياجات الشركة القومية لصناعة

الطائرات عن العمالة لعام ١٩٧٥

تقوم الشركة القومية لصناعة اجزاء من الطائرات طبقا لتعاقد بينها وبين الشركة العالمية التى تقوم بصناعة احد أنواع طائرات النقل المعروفة عالمية . وتعتبر الشركة القومية من الشركات المتوسطة الحجم اذ يبلغ عدد العاملين فيها حوالى ٢٠٠٠ فرد موزعين على الاداريين الرئيسيتين وهما :ـ

(١) الادارة العامة للمصانع ـ وتتبعها الواحدت الاتية :ـ

ادارة التحضير ، إدارة الانتاج . ادراة التجهيزات ، ادارة الورش والصيانة ، ادراة محطة القوى .

(٢) الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية ـ وتتبعها الادارات الاتية :ـ

الادارة المالية ، الادارة للشئون الادارية .

ولقد وجهت الشركة القومية خلال عامى ١٩٧٢ ،١٩٧٣ وخلال الشهور الاولى من عام ١٩٧٤ مشكلات تتمثل فى توقف بعض وحدات الانتاج أو تشغيلها بأقل من طاقتها أو الاضطرار إلى تشغيل العاملين فى بعض المواقع اوقاتا اضافية هذا فى الوقت الذى كانت تشكو فيه بعض مواقع العمل فى الشركة من فائض فى العمالة وقد قام مدير ادارة العلاقت الصناعية بالشركة بدراسة الامر مع أخصائى القوى العاملة بالادارة وقد قام الاثنان بعقد عدة اجتماعات مع مديرى الادارات ودراسة سجلات العمل والانتاج وتم التوصل إلى ضرورة قيام الشركة باجراء دراسات لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة للسنوات المقبلة ولقد رؤى أن

تجرى هذه الدراسة فى نهاية عام ١٩٧٤ وان يتم التقدير للسنة القادمة (١٩٧٥) . وعلى غراره يمكن ان تجرى تقديرات للسنوات وقد تم الاتفاق على أن تحتوى الدراسة على عناصر التالية :

١ - تقدير حجم القوى العاملة الحالية بالشركة .

٢- تقدير حجم القوى العاملة المنتظر أن يتركوا العمل خلال فترة التقدير (١٩٧٥) بسبب الاحالة والتقاعد .

٣- تقدير حجم القوى العاملة المتوقع أن يتركوا العمل خلال فترة التقدير بسبب الاستقالة والنقل خارج الشركة والوفاة والفصل .

٤- تقدير التوسعات المتوقعة فى أنشطة الشركة خلال فترة التقدير وتأثيرها على ححجم القوى العاملة .

٥- تقدير التغيرات التكنولوجية المتوقعة فى آلات ومعدات الشركة خلال فترة التقدير وتأثيرها على حجم القوى العاملة .

٦- تقدير التغييرات التنظيمية المتوقعة فى إدارات ووحدات الشركة خلال فترة التقدير وتأثيرها على حجم القوى العاملة .

وقد تم جمع البيانات اللازمة لكل عنصر من ناصر التقدير ، وكانت هذه البيانات كالتالى :

اولا حجم القوى العاملة الحالية بالشركة :

بلغ حجم الشركة ٢٠٠٠ من العاملين وذلك فى نهاية ١٩٧٤ .

ثانيا : ححجم القوى العاملة المنتظر أن تترك العمل خلال عام ١٩٧٥ بسبب الاحالة للتقاعد :

أمكن الحصول على البيانات التالية من سجلات شئون العاملين بالشركة عن الأفراد الذين سيتركوا الخدمة بسبب الإحالة للتقاعد .

جدول (١) عدد العاملين المتوقع أن يتركوا العمل فى عام ١٩٧٥ بسبب الإحالة للتقاعد

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد	تاريخ الإحالة للتقاعد
١ – الإدارة العامة للمصانع				
إدارة الانتاج	عامل نظافة	٩	١	٧٥/٩/٢٣
	رئيس ماكيات	٦	١	٧٥/٥/١٠
	عامل ماكينات	٩	٣	٧٥/٤/١
	ملاحظ صاله الإنتاج	٦	١	٧٥/٨/٧
إدارة التجيهز	رعيس وحدة تجهيز	٥	١	٧٥/١٠/٣
	عامل تسليم	٩	١	٧٥/١/٨
	مباشر سكينة ورق	٨	١	٧٥/١١/٢٤
	عامل تجهيز	١٠	١	٧٥/٩/٦
إدارة الورش والصيانة	لحام ممتاز	٧	١	٧٥/٤/١٣
	ميكانيكى ممتاز	٧	١	٧٥/١٠/٢٦
	عامل ورشة	١٠	١	٧٥/٣/٥
	ميكانيكى صيانة	٨	١	٧٥/١٢/٩
	سمكرى ممتاز	٧	١	٧٥/١/١٩
	زيلت وردية	٩	١	٧٥/٨/٢٢
	ملاحظ ورشة النجارة	٧	١	٧٥/٢/٢٥
	رئيس صيانة التجهيز	٤	١	٧٥/٧/٣

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد	تاريخ الإحالة للتقاعد
إدارة التحضير	ملاحظ عمال	٧	١	٧٥/٥/٦
	عامل محامص	٩	١	٧٥/٣/٤
	ملاحظ وردية لب	٧	١	٧٥/٨/٢٣
	عامل لب	٩	١	٧٥/٧/١٨
	ملاحظ وردية جير	٧	١	٧٥/١٢/١١
	عامل جير	٩	١	١٩٧٥/٢/٩
	عامل سواقى	٩	١	٧٥/١/١٧
	عامل تحضير	١٠	٢	٧٥/٤/١٢
	عامل طواحين	١٠	١	٧٥/١٠/٢١
	عامل علايات	١٠	١	١٩٧٥/٣/٢
إدارة محطات القوى	رئيس وحدة قوى	٥	١	٧٥/٥/٣
	ملاحظ قوى	٦	١	٧٥/١١/٢٨
	اسطى ديزل	٨	١	٧٥/١/٣١
	عامل تشغيل تربينة	٧	١	٧٥/٧/٦
	عامل مرشحات	٩	١	٧٥/٩/١٧
	رئيس وحدة مياه	٧	١	٧٥/٤/٨
٢- الإدارة العامة للشئون المالية والتجارية والادارية الإدارة المالية	مدير التكاليف	٣	١	٧٥/٨/٦

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد	تاريخ الإحالة للتقاعد
	رئيس حسابات المخازن	٤	١	٧٥/٥/١٥
	ساعى	٩	١	٧٥/١١/٨
	كاتب حسابات	٨	١	٧٥/٢/٢١
إدارة الشئون الإدارية	مدير التدريب	٣	١	٧٥/٥/١٧
	أخصائى تنظيم	٧	١	٧٥/٣/١٣
	أخصائى علاقات عامة	٧	١	٧٥/١/٦
	رئيس وردية أمن	٦	١	٧٥/١٢/٤
	ملاحظ بوابة	٧	١	٧٥/٧/٢٢
	حارس أمن	١٠	١	٧٥/٥/٢١
	ساعى	١٠	١	٧٥/٦/٣
الادارة التجارية	مدير المبيعات	١	١	٧٥/٦/٥
	مدير المشتريات	٣	١	٧٥/٨/٨
	كاتب مشتريات	٩	١	٧٥/١١/١٦
	كاتب مبيعات	٩	١	٧٥/٢/٢٩
	كاتب مخازن	٩	١	٧٥/٣/١١
	عامل مخازن	١٠	٢	٧٥/٩/٢
	ساعى	١٠	١	٧٥/٥/٢٦

وتفيد البيانات السابقة فى تحديد تاريخ بدء إتخاذ الإجراءات اللازمة للتعين حيث يحتاج تعين الفرد فى الفئات المالية من ١٠إلى ٨ إلى ٤٥ يوما ويحتاج تعيين الفرد فى الفئات المالية من ١٠ إلى ٧ إلى ٦٥ يوما .

ثالثا : حجم القوى العاملة المتوقع أن تترك العمل بسب :

أ ـ الاستقالة .

ب ـ الفصل .

ج ـ الوفاة .

د ـ النقل .

تم الاعتماد على البيانات المتعلقة بهذة البنود فى الماضى كمؤشر للسمتقبل وبدراسة ظروف الشركة وجدانها تميزت بالثبات النسبى خلال فترة الأربعة سنوات السابقة من عام ١٩٧١ إلى عام ١٩٧٤ وبالتالى فانه يمكن إستخدام هذه السلسة من البيانات للتنبؤ بما سيحدث فى عام ١٩٧٥ . وفيما يلى الجداول التى تبين عدد تاركى الخدمة بسبب الاستقالة والوفاة الفصل والنقل ، فى الأعوام ١٩٧١ ، ١٩٧٢ ، ١٩٧٣ ، ١٩٧٤

جدول (٢) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٠ بسبب الإستقالة والفصل الوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل بها
الإستقالة	٢	٩	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٧	مشرف إنتاج (الإنتاج)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز)
	١	١٠	عامل تجهيز(التجهيز)
	١	٧	ميكانيكى ممتاز (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى صيانة (الصيانة والورش)
	١	٩	نجار (الصيانة والورش)
	١	٧	ملاحظ عمال (التحضير)
	١	٧	عامل تربيه (القوى)
	١	٧	محاسب مبتدىء (المالية)
	١	٦	أخصائى مبيعات (التجارية)
الفصل	١	١٠	عامل نظافة (الإنتاج)
	٢	١٠	مساعد مكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٦	مالاحظ تربينات (القوى)
	١	٩	كاتب مخازن (التجارية)
الوفاة	١	٨	كهربائى (الصيانة والورش)
	١	١٠	ساعى (التجارية)
	١	١	مدير عام الشئون الإدارية (الإدارية)

جدول (٢) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٠ بسبب الإستقالة والفصل الوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل بها
النقل	١	١٠	عامل تجهيز (تجهيز)
	١	٩	عامل صيانة (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى صيانة (الصيانة والورش)
	١	٧	محاسب مبتدىء (المالية)
	١	٦	أخصائى شئون عاملين (الادارية)
	٢	٩	كاتب مخازن (التجارية)

جدول (٣) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٢ بسبب الإستقالة والفصل والوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل بها
الإستقالة	٢	٩	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٨	مشرف صالة إنتاج (الإنتاج)
	١	١٠	عامل تجهيز (التجهيز)
	١	٩	مباشر تجهيز (التجهيز)
	٢	١٠	مساعد ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٩	زيات وردية (الصيانة والرش)
	١	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٦	أخصائى تخطيط عمالة (الإدارية)
	١	٩	كاتب مبيعات (التجارية)
	١	٩	كاتب (الإدارية)
الفصل	٢	٩	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	١٠	مساعد كهبائى (الصيانة والورش)
	١	٨	نجار ممتاز (الصيانة والورش)
	١	٧	أخصائى مشتريات مساعد(التجارية)
	١	١٠	ساعى (الإدارية)
الوفاة	١	٩	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٨	ميكانيكى براد (الصيانة والورش)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز)
	١	٦	رئيس قسم الشطب (المالية)
	١	٣	مدير الإعلام (التجارية)

تابع جدول (٣)

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل بها
النقل	١	٩	عامل قص (التجهيز)
	٢	٨	عامل صيانة (الصيانة والورش)
	١	١	حداد ورشة (الصيانة والورش)
	١	٦	مهندس كيميائى (التحضير)
	١	٩	عامل قوى (القوى)
	١	٦	مراجع حسابات (المالية)
	١	٣	مدير إدارة التنظيم (الإدارية)
	١	٦	رئيس قسم الشراء المباشر (التجارية)
	١	٦	محاسب مخازن (التجارية)

جدول (٤) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٢ بسبب الإستقالة والفصل والوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل بها
الإستقالة	٢	٨	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	٧	ملاحظ صالة إنتاج (الإنتاج)
	١	٨	ملاحظ سكينة (التجهيز)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز)
	٢	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٩	حداد (الصيانة والرش)
	١	٨	عامل عجينة (التحضير)
	١	٨	عامل مراجل بخارية (القوى)
	١	٦	محاسب (التجارية)
	١	٨	كاتب أول (الإدارية)
الفصل	٢	٩	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	١٠	عامل دشت (التجهيز)
	٢	١٠	عامل روشة (الصيانة والورش)
	١	٩	عامل سواقى (التحضير)
	١	٨	كاتب مخازن (التجارية)
	١	٦	أخصائى مخازن (التجارى)
الوفاة	١	٣	مدير مراقبة الجودة (الإنتاج)
	١	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٩	عامل صيانة (الصيانة والورش)
	١	٩	ساعى (الإدارية)

تابع جدول (٤)

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل
النقل	١	٩	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٧	مشرف تسليم (التجهيز)
	١	٩	حداد (الصيانة والورش)
	١	٩	لحام (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى(الصيانة والورش)
	١	٩	عامل مرشحات (القوى)
	١	٦	محاسب تكاليف (التجارية)
	١	٦	أخصائى قوى عاملة (الإدارية)
	١	٦	أخصائى مشتريات (التجارية)
	١	١٠	عامل دشت (التجارية)

جدول (٥) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٢ بسبب الإستقالة والفصل والوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل بها
الإستقالة	١	١٠	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٩	عامل فنى ماكينات (الإنتاج)
	١	٨	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	١٠	عامل أكياس مساعد (التجهيز)
	١	٩	براد (الصيانة والورش)
	٢	٩	مساعد ميكانيكى (الصيانة والرش)
	٢	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٨	مساعد كيميائى (التحضير)
	١	٩	عامل تحضير(التحضير)
	١	٨	رئيس وردية ديزل (القوى)
	١	٦	محاسب تكاليف (المالية)
	١	٥	أخصائى تسويق (التجارية)
الفصل	١	١٠	عامل ماكينة (الإنتاج)
	١	٩	عامل تجهيز (التجهيز)
	٢	٩	مساعد ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	١٠	عامل غلايات (التحضير)
	١	٩	عامل شحن وتفريغ (التجارية)
الوفاة	١	٩	عامل فنى ماكينات (الإنتاج)
	١	٩	عامل تجهيز (التجهيز)
	١	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٥	كاتب حسابات أول (المالية)

تابع جدول (٥)

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل بها
	١	٥	رئيس قسم الأمن الصناعى (الإدارية)
النقل	١	٧	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	٩	عامل سكينة (التجهيز)
	١	٩	حداد (الصيانة والورش)
	١	٧	مهندس صيانة مبتدىء(الصيانة والورش)
	١	٨	عامل تربينات (القوى)
	١	٦	محقق قانونى (الإدارية)
	١	٦	محاسب مشتريات (التجارية)

رابعا وخامسا : التوسعات المتوقعة في زنشطة الشركة عام ١٩٧٥ والتغيرات التكنولوجية المتوقعة لألات ومعدات الشركة عام ١٩٧٥ :

حيث تعمل الشركةمنذ سنتين بطاقة تقترب من الطاقة الإنتاجية القصوى لها. ونتيجة لنمو احتياجات السوق ، لم يكن ممكنا تلبية الاحتياجات الجديدة من خلال زيادة الطاقة الأنتاجية للألات الحالية . كذلك فقد تقرر التوسع بإضافة خط إنتاجى جديد يضاف إلى قوة الإنتاج الحالية لمقابلة احتياجات السوق . ولقد تم استيراد الآلات اللازمة لهذا الخط الإنتاجى ، ومن المنتظر أن يتم تشغيله مع بداية عام ١٩٧٥.

هذا وقد قام كل من مدير العلاقات الصناعية وأخصائى القوى العاملة بالشركة

بالاجتماع عدة مرات بمديرى الإدارات الرئيسية بالشركة لدراسة احتياجات الإدارات المختلفة لمواجهة إضافة الخط الإنتاجى الجديد . ومن واقع المقابلات والدراسات التى أجريت أمكن الوصول إلى جدول (٦) :

جدول (٦) : احتياجات الإدارات المختلفة من القوى العاملة لمواجهة إضافة الخط الإنتاجى الجديد (التوسع) .

الإدارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
الإدارة العامة للمصانع			
إدارة الإنتاج	مدير خط إنتاج	٣	١
	رئيس ماكينات	٥	٢
	مشرف صالة إنتاج	٦	٤
	عامل ماهر	٧	٢٠
	عامل ماكينات	٨	٣٨
	عامل	١٠	٤٠
إدارة التجهيز	عامل تسليم	٩	٢
	عامل سكينة	٩	٢
	عامل تجهيز	٩	٢
	مشرف تجهيز	٧	١
إدارة الورش والصيانة	ميكانيكى ممتاز	٧	١
	ميكانيكى صيانة	٨	٢
	ميكانيكى مساعد	٩	٢
	حداد	٩	١
	زيات	٩	١

تابع جدول (٦)

الإدارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
إدارة التحضير	عامل تحضير لب	٩	٢
	عامل تحضير	١٠	٢
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والتجارية :			
الإدارة المالية	كاتب حسابات أول	٨	١
	محاسب مبتدىء	٧	٢
	محاسب تكاليف	٦	١
الشئون الإدارية	كاتب أول	٨	١
	أخصائى قوى عاملة	٦	١
الإدارة التجارية	كاتب مبيعات	٩	١
	أخصائى مبيعات	٦	١
	كاتب مشتريات	٩	١
	أخصائى مشتريات	٦	١
	كاتب مخازن	٩	١
	عامل مخازن	١٠	٤

سادسا : التغيرات التنظيمية المتوقعة

في إدارات الشركة عام ١٩٧٥ :

قرر أعضاء مجلس إدارة الشركة فى اجتماعهم بتاريخ ١٩٧٤/٨/٢٦ إنشاء مكتب للدراسات الخاصة يتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة لخدمته وأعضاء مجلس الإدارة . ولقد رؤى الإسراع بتدبير الكفاءات اللازمة حتى يتم العمل رسميا داخل هذه الوحدة التنظيمية فى بداية عام ١٩٧٥ . ولقد تم تحديد الكفاءات المطلوبة والأعداد اللازمة منها لمكتب الدراسات الخاصة كما هو موضح فى جدول (٧).

جدول (٧) احتياجات مكتب الدراسات الخاصة

من القوى العاملة (التغيير التنظيمى)

الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
كاتب أول	٨	١
أخصائى	٧	٢
أخصائى أول	٥	١

تحليل البيانات السابقة :

ولقد تم حصر الاحتياجات من القوى العاملة خلال عام ١٩٧٥ وذلك بتحديد حجم العمالة بفئاتها المالية المختلفة لمواجهة الإحالة للتقاعد ، ثم إضافة الاحتياجات من العمالة لمواجهة ترك الخدمة بسبب الإستقالة والفصل والوفاة والنقل ، وأيضا إضافة الاحتياجات من العمالة لمواجهة التوسعات والتغييرات التنظيمية . وبذلك أمكن الوصول إلى خطة عامة للإحتياجات من العمالة خلال عام ١٩٧٥ .

فبالنسبة لتحديد احتياجات الشركة من العمالة لمواجهة حالات التقاعد ، فقد تم

الرجوع إلى جدول رقم (١) السابق الإشارة إليه وتفريغه فى الجدول رقم (٨) الذى يبين احتياجات الإدارتين الرئيسيتين بالشركة من العمالة .

الفئة المالية / الإدارة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الإدارة العامة للمصانع	٦	١١	٣	١٠	٢	٢	١	—	—	—	٣٥
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	١٠	٤	١	٣	١	—	١	٢	—	١	٢٤
المجموع	١٦	١٥	٤	١٣	٣	٢	٢	٣	—	١	المجموع

أما بالنسبة لتحديد احتياجات الشركة من العمالة لمواجهة ترك الخدمة بسبب الإستقالة والفصل والوفاة والنقل ، فقد تم الاعتماد على جداول ترك الخدمة السابق الإشارة إليها (جداول ٢ ،٣ ،٤ ،٥) وباعتبار أن هذه الجداول تمثل سلسلة زمنية ، فقد أمكن تفريغ هذه الجداول فى جدول تحليلى يبين أعداد تاركى الخدمة خلال هذه السنوات موزعة على حسب الفئات المالية المختلفة ثم استخراج المتوسطات التقريبية لعدد تاركى الخدمة بحسب الفئات المالية المختلفة ، ويظهر ذلك فى الجدول التحليلى رقم (٩) .

وقد أمكن أيضا استخدام نفس السلسلة الزمنية من البيانات لاستخراج إجمالى أعداد تاركى الخدمة فى الإدارتين الرئيسيتين بالشركة خلال الأربع سنوات والمتوسطة التقريبى لعدد تاركى الخدمة فى السنة بحسب الفئات المالية المختلفة ، ويظهر ذلك فى الجدول التحليلى رقم (١٠) .

جدول رقم (٩) : تحليل لأعداد تاركى الخدمة بسبب الإستقالة والفصل والوفاة خلال الأربع سنوات ومتوسطاتها التقريبية موزعة بحسب الفئات المالية

الفئة المالية / السنة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
١٩٧١	٧	٨	٤	٦	٣	—	—	—	—	١	٢٩
١٩٧٢	٥	١٣	٦	١	٦	—	—	٢	—	—	٣٣
١٩٧٣	٤	١١	٩	٤	٥	—	—	١	—	—	٣٤
١٩٧٤	٣	١٤	٩	١	٣	٢	—	—	—	—	٣٢
المجموع	١٩	٤٦	٢٨	١٢	١٧	٢	—	٣	—	١	١٢٨
المتوسط التقريبى	٥	١٢	٧	٢	٤	—	—	١	—	—	٣٢

جدول رقم (١٠) تحليل لأعداد تاركى الخدمة بسبب الاستقالة الفصل الوفاة والنقل فى الإدارتين الرئيسيتين خلال الأربع سنوات والمتوسط التقريبى فى السنة موزعة بحسب الفئات المالية :

الفئة المالية / تاركى الخدمة حسب الإدارات	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
إجمالى تاركى الخدمة فى الإدارة العامة للمصانع خلال الأربع سنوات	١٧	٣٨	٢٧	٧	٢	—	—	١	—	—	٩٢
المتوسط التقريبى فى السنة	٤	١٠	٧	٢	—	—	—	—	—	—	(٢٣)
إجمالى تاركى الخدمة فى الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والتجارية خلال الأربع سنوات	٣	٧	٣	٣	١٥	٢	—	٢	—	—	٣٦
المتوسط التقريبى فى السنة	١	٢	١	١	٤	—	—	—	—	—	(٩)
مجموع المتوسطات التقريبية	٥	١٢	٨	٣	٤	—	—	—	—	—	٣٢

وبالنسبة للتوسعات فقد تم تحليل الجدول رقم (٦) السابق الإشارة إليه وتفريغه في جدول تحليلي جديد يبين عدد العاملين المطلوبين لمواجهة التوسعات موزعين حسب الفئات المالية المختلفة . ويظهر ذلك في الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١) : عدد العاملين المطلوبين في الإدارتين الرئيسيتين في الشركة موزعين حسب الفئات المالية .

الفئة المالية / الإدارة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الإدارة العامة للمصانع	٤٤	١٢	٤٠	٢٢	٤	٢	—	١	—	—	١٢٣
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والتجارية	٤	٣	٢	٢	٤	—	—	—	—	—	١٥
المجموع	٤٨	١٥	٤٢	٢٤	٨	٢	—	١	—	—	١٣٨

وبعد إجراء التحليلات السابقة والتى تلخصها الجداول ٨. ٩. ١٠. ١١ تم وضع الخطة العامة للقوى العاملة لعام ١٩٧٥ وذلك بتفريغ نتائج الجداول رقم ٧، ٨، ١٠، ١١ فى جدول يمثل الخطة العامة للقوى العاملة للشركة لعام ١٩٧٥ وهو الجدول رقم (١٢) .

جدول (١٢) : الخطة العامة للقوى العاملة لعام ١٩٧٥ ويظهر بها احتياجات العمالة بالإدارتين الرئيسيتين بالشركة وأسباب هذا الاحتياج مع توزيع العمالة على الفئات المالية .

الفئة المالية / تاركى الخدمة حسب الإدارات	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الإدارة العامة للمصانع :											
التقاعد *	٦	١١	٣	١٠	٢	٢	١	—	—	—	٣٥
ترك الخدمة **	٤	١٠	٧	٢	—	—	—	—	—	—	٢٣
التوسعات ***	٤٤	١٢	٤٠	٢٢	٤	٢	—	١	—	—	١٢٥
المجموع	٥٤	٢٣	٥٠	٣٤	٦	٤	١	١	—	—	١٨٣
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والتجارية :											
التقاعد *	١٠	٤	١	٣	١	—	١	٣	١	—	٢٤
ترك الخدمة **	١	٢	١	١	٤	—	—	—	—	—	٩
التوسعات ***	٤	٣	٢	٢	٤	—	—	—	—	—	١٥
التغيير التنظيمى ****	—	—	١	٢	—	١	—	—	—	—	٤
المجموع	١٥	٩	٥	٨	٩	١	١	٣	١	—	٥٢
إجمالى الاحتياجات	٦٩	٤٢	٥٥	٤٢	١٥	٥	٢	٤	١	—	٢٣٥

* إحتياجات العمالة الناجمة عن الإحالة للتقاعد مستقاة من الجدول التحليلى رقم (٨) .

** = = = = ترك الخدمة = = = = = = (١٠).

*** = = = = التوسعات = = = = = = (١١).

**** = = = = التغيير التنظيمى = = = = = = (٧) .

حالة رقم [٢]

شركة الشرق للطيران

تواجه شركة الشرق الأوسط للطيران مشكلة ارتفاع معدل دوران العمالة بها حيث يصل إلى ٤٠ ـ ٤٥ سنويا . وفى إدارة الخدمات على وجه الخصوص يصل معدل دوران العمالة إلى مستويات عالية بين فئتى المشرفين والمرؤوسين ، وقد وصل معدل الدوران بين هاتين الفئتين مايقرب من ٧٥٪ سنويا . ويوجد بهذه الإدارة حوالى ١٥٠ (موظفا) ، من بينهم حوالى ٧٠٪ من الإناث .

ونظرا لارتفاع تكاليف التعيين والتدريب التى يسببها معدل الدوران المرتفع ، فلقد بدأت الإدارة العليا توجيه اهتمامها لهذه المسكلة عن طريق دراسة برنامج لتحليل وخفض معدل الدوران ، وكخطوة أولى ، قامت الإدارة بالتعاقد مع مكتب استشارى ليقوم بإجراء استبيان بين العاملين فى إدارة الخدمات والشركة بوجه عام . وقد قام خبراء المكتب الاستشارى بتجميع معلومات عن أكثر من ٩٥ ٪ من العاملين بإدارة الخدمات . ويوضح الجدول التالى نتائج هذا الاستبيان حسب المستوى التنظيمى للعاملين بالإدارة، وكذلك البيانات المعيارية فى شركات الطيران المماثلة التى قام خبراء المكتب الاستشارى بتجميعها .

نتائج الاستبيان لإدارة الخدمات بشركة الشرق للطيران

المتغيرات	نتائج الاستبيان			معايير شركات الطيران ككل		
	المديرون	المشرفون	غيرالمشرفون	المديرون	المشرفون	غيرالمشرفون
الرضا والمكافآت						
الراتب	٣,٣٠	١,٧٢	٢,٤٨	٣,٣١	٢,٩٧	٢,٨٩
الإشراف	٢,٧٠	٢,٤٢	٣,٠٥	٣,٦٤	٣,٥٨	٣,٢١
الترقية	٣,٤٠	٢,٢٨	٢,٧٦	٣,٣٨	٣,٢٥	٣,٢٣
زملاء العمل	٣,٩٢	٣,٩٠	٣,٧٢	٣,٩٥	٣,٧٦	٣,٤٣
العمل ذاته	٣,٩٨	٢,٨١	٣,١٥	٣,٩٣	٣,٦٨	٣,٥٢
ارتباط الأداء بالمكافآت الذاتية (المعنوية)	٤,٠٧	٣,١٥	٣,٢٠	٤,١٥	٣,٨٥	٣,٨١
ارتباط الأداء بالمكافآت الخارجية (المادية)	٣,٦٧	٢,٧١	٢,٧٠	٣,٨٧	٣,٨١	٣,٧٦
نمط سلوك الرؤساء :						
سلوك يركز على هيكلة الأعمال وسيطرة الرئيس	٣,٤٢	٣,٩٧	٣,٩٠	٣,٤٠	٣,٥١	٣,٤٨
سلوك يركز على الاهتمام بالمرؤوسين	٣,٦٢	٣,٠٩	٣,١٨	٣,٧٧	٣,٧٢	٣,٦٨
سلوك يهتم بالمكافآت الإيجابية	٣,٩٩	٢,٩٣	٣,٠٢	٤,٢٤	٣,٩٥	٣,٩١
سلوك يهتم بالمكافآت السلبية (العقابية)	٣,٠١	٣,٦١	٣,٥٠	٢,٨١	٢,٩١	٣,٠٨

المتغيرات	نتائج الاستبيان			معايير شركات الطيران ككل		
	المديرون	المشرفون	غيرالمشرفون	المديرون	المشرفون	غيرالمشرفون
خصائص الأعمال						
الاستقلالية والحرية فى العمل	٤,١٣	٤,٢٢	٣,٨٠	٤,٢٠	٤,٠٠	٣,٨٧
توفر معلومات مرتدة عن نتائج الأداء	٣,٨٨	٣,٨١	٣,٦٨	٣,٨٧	٢,٧٠	٣,٧٠
تنوع الأعمال التى يؤديها الفرد	٣,٦٧	٣,٢٥	٢,٢٢	٣,٦٢	٣,٢١	٢,٦٢
أداء أعمال فيها تحدى وإبداع العمل	٤,١٣	٤,٠٣	٣,٠٢	٤,١٠	٣,٦٤	٣,٥٨
ممارسات تنظيمية						
غموض الدور الذى يؤديه الفرد	٢,٧٠	٢,٩١	٣,٣٤	٢,٦٠	٢,٤٠	٢,٢٠
وجود تناقض وتعارض فى الدور الذى يؤديه الفرد .	٢,٨٧	٣,٦٩	٢,٩٤	٢,٨٣	٣,١٢	٣,٠٢
ضغط العمل	٣,١٤	٤,٠٤	٣,٢٣	٢,٦٦	٢,٦٨	٢,٧٢
عملية تقييم الأداء	٢,٧٧	٣,٣٥	٢,١٩	٣,٩٢	٣,٧٠	٣,٦٢
تعاون زملاء العمل	٣,٦٧	٣,٩٤	٢,٨٧	٣,٦٥	٣,٦٢	٣,٣٥
تخطيط تدفق العمل	٢,٨٨	٢,٦٢	٢,٩٥	٤,٢٠	٣,٨٠	٢,٧٦

القيم فى الجدول تمثل مقياسا من ١ قيمة منخفضة جدا إلى ٥ قيمة مرتفعة جدا .

المطلوب : (١) تحليل المعلومات الواردة بالجدول مع محاولة تحديد وتشخيص جوانب القوة بالإدارة وجوانب المشاكل بها.

(٢) تقديم اقتراحات لحل المشاكل التى تواجهها الإدارة وكذلك خطة عمل للإدارة .

حالة رقم [٤]

حالة عن

إعداد بطاقات وصف الوظائف

لبعض الوظائف في مشروع الغاز الطبيعي

بشركة الغازات البترولية بتروجاس

بعد أن يقوم أخصائى التحليل بالدراسة التحليلية للبيانات والمعلومات المجمعة عن الظائف واستبعاد ماهو غير ضرورى منها ، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها فى شكل يعطى دلالة ومعنى واضحا لطبيعة ومستوى الوظائف ، ثم تسجيل هذه البيانات والمعلومات المرتبة فى بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف .

وتعطى بطاقة وصف الوظيفة صورة كاملة ومنمطة عن أبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها .

وتشمل البيانات التى تدرج بهذه البطاقة : اسم الوظيفة ، والواجبات التفصيلية التى يؤديها شاغلها ، والأدوات والآلات والوسائل المستخدمة فى إنجاز العمل ، والمسئوليات التى يمارسها سواء أكانت مسئوليات إشرافية مثل « الإشراف الواقع على الوظيفة والإشراف الذى تباشره الوظيفة على الوظائف الأخرى » أو مسئوليات غير إشرافية مثل « المسئولية عن المحافظة على أدوات أو معدات أو عن معلومات سرية أو عن سجلات أو عن أموال أو عن أرواح الآخرين أو عن اتصالات العمل أو غير ذلم » ، وظروف العمل المحيطة بالوظيفة مثل الإضاءة والتهوية والأتربة والضوضاء ، ومخاطر الوظيفة ، هذا إلى جانب المطالب الأساسية اللازمة لشغل الوظيفة وفقا لطبيعتها ومسئولياتها .

وسوف نعرض فيما يلى لبطاقات لبعض الوظائف الجديدة والمتخصصة والغير نمطية والتى وجدت فقط منذ حوالى عشر سنوات مع بداية تنفيذ مشروع توصيل

الغاز الطبيعى للاستخدام المنزلى والتجارى والصناعى ومحطات الكهرباء بديلا عن أنواع الوقود الأخرى مثل البوتاجاز الذى كان يستورد معظمه من الخارج بالعملات الصعبة وكذلك السولار والمازوت التى يمكن تصديرها للخارج، وحيث أن الغاز الطبيعى المستخدم يستخرج محليا بكميات كبيرة وكان يحرق قبل ذلك دون الاستفادة منه ، ومن ذلك تبين مدى أهمية هذا المشروع اقتصاديا على المستوى القومى :

إسم الوظيفة : رئيس قسم خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط
المستوى : الأول
الربط السنوى :
التاريخ :

نطاق العمل :

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط بإدارة تنفيذ مشروعات (....) بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعى .
- وتخص بالإشراف على مجموعة الأعمال التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ أعمال تركيب خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط بالمناطق الجديدة والمصانع ومحطات الكهرباء والأعمال التجارية وإعداد التقارير الخاصة بذلك طبقا للمواصفات المعتمدة أو الموضوعة والأصول الفنية والهندسية لتنفيذ الأعمال .

المهام :

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة تنفيذ المشروعات .

- يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته إشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقا للقوانين اللوائح والتعليمات القائمة .

- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقا للأساليب الفنية والإدارية القائمة .

- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية وتأثها بتوفر المواد والعمالة والرسومات والأساليب المقننة وغير ذلك ، ويقوم بالرد عليها فى حينها كما يراقب تحقيق الأهداف.

- يشرف على تنفيذ أعمال مشروعات خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط طبقا للمواصفات المعتمدة والبرامج المقررة ونظم اجراءات العمل المتبعة شاملة اجراءات اللحام والمواد والاختيار الغير متلفة ويقدم تقاريره اليومية عنها ويتابع ورود المواد وصرفها.

- يقوم بالتنسيق اللازم للحصول على التصاريح واستخراج التراخيص من الجهات الرسمية (مرافق - حكم محلى - مرور - ... الخ) اللازمة لقيام المقاول بتنفيذ الأعمال المكلف بها بالتنسيق مع مختلف الجهات فى حالة وجود تعرض بين مرافق تلك الجهات وبين أعمال المقاول كما يقدم التصاريح التى قد تصدر من الإدارة للغير.

- يقدم اقتراحات التصميم فى اختيار مسارات الخطوط وتحديد المكونات ويحل المشاكل الفنية التى تعترض التنفيذ واجراء التعديلات اللازمة على التصميمات لتلافى ذلك كما يقوم بإعتماد التقييم المقدم من المقاول .

- يتابع مع قسم متابعة تنفيذ الأعمال المدنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ الأعمال الإنشائية لمبانى المحطات ، وكذلك الأعمال المدنية لخطوط الصلب .

- يقوم بالمراجعة والمافقة على إصدار الرسومات التسجيلية للأعمال وإعدادها بالصورة السليمة للتدال شاملة السجلات وأفلام الأشعة والتقارير اليومية والتقاطعات الخاصة

والحماية الكاثودية ورسمات المحطات وشهدات الإختيار والتوقيع والإستلام الإبتدائى والنهائى .

- يقوم بإصدار الموافقات والمهمات المستخدمة ويراقب المخزون ومعدلات استخدام المواد بالتنسيق مع قسم التخطيط .

- يقوم بالتنسيق مع قسم التفتيش والمتابعة الفنية فيما يختص باجراءات الاختبارات للمواد والعمالة والمهمات واختبارات الضغط واجراءات تدفيع الغاز .

- ينسق مع الأقسام المناظرة فى إدارات العمليات بقطاع التشغيل عند القيام باختبارات الضغط اللازمة وتدفيع الغاز فى الخطوط ومحطات التخفيض لاتخاذ كافة الاجراءات الفنية والأمنية اللازمة .

- يقر كميات وتكاليف الأعمال المنفذة المطابقة للمواصفات واعتماد المستخلصات وشهادات الصلاحية بمجال العمل .

- يقوم بإعداد التقارير الأسبوعية والشهرية كما يعد التقرير السنوى لتقييم أداء العاملين بالقسم رئاسته .

- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الإنتاجية للعاملين بالقسم رئاسته .

- يراعى تنفيذ قواعد الأمن والسلامة أثناء العمل للمحافظة على العاملين وعلى الغير .

- يباشر السلطات المالية والإدارية المخلة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة .

- يقوم بما يكلف به من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل :

ـ بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا قل عن عشر سنوات في مجال العمل .

ـ قدرة على القيادة والوجيه .

ـ قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .

ـ إجادة اللغة الإنجليزية .

ـ اجتياز الاختبارات الطبية التى تجرى بمعرفة الشركة .

OOO

إسم الوظيفة : رئيس قسم أعمال المسح وتحويلات الأجهزة .

المستوى : الأول

الربط السنوى :

التاريخ :

نطاق العمل :

ـ تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم المسح وتحويلات الأجهزة بإدارات تنفيذ المشروعات فى المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعى .

ـ وتختص بالإشراف على مجموعة الأعمال التنفيذية التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة المسح لتقدير أعداد العملاء الذين سوف يتم توصيل الغاز الطبيعى إليهم وكذلك طبيعة نشاط العمل ونوع وعدد الأجهزة المستخدمة وكذلك أعمال تركيبات المداخن ...... وتحويلات الأجهزة والاختبارات التى تجرى للتأكد من تنفيذ الأعمال طبقا للمواصفات المعتمدة .

المهام :

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة تنفيذ المشروعات .

- يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته إشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقا للقوانين اللوائح والتعليمات القائمة .

- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقا للأساليب الفنية والإدارية المرعية القائمة بالشركة .

- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية المقترحة أو المعتمدة من ناحية المواد والعمالة والأساليب ، ويقوم بالرد عليها فى حينها ويتابع تحقيق الأهداف وارتباطها بالأنشطة الأخرى للمشروع.

- يقوم بالإشراف على أعمال المسح والتحويلات وتعديلات المداخن التى يقوم المقاول بتنفيذها طبقا للمواصفات والأصول الفنية وتذليل مايقابل المقاول من صعوبات ويقر كميات وتكاليف الأعمال ويرفعها لإدارته .

- يقوم بمراقبة ومتابعة وإعداد التقارير عن الاختبارات التى تجرى على الأجهزة التى يتم تحويلها بمعرفة المقاول والموافقة علىى الاجراءات وطرق الاختبار لضمان استمرارية وكفاءة الأداء والأمن للأجهزة .

- يشترك فى تحديد اجراءات التحويل للأجهزة الجديدة التى لم يسبق تحويل مثيل لها كما يشترك فى تحديد التعديلات التى تحدث فى تركيب المداخن وتحديد الرسومات النمطية ومراجعة الحسابات والموافقة عليها . .

- يتابع حل مشاكل العملاء أثناء التنفيذ .

- يحد ويراجع مايصدر به قرار المقاول بخطورة الجهاز أو عدم إمكانية التحويل للتأكد من واقعية هذا التقرير .

- يقوم بإعداد الموافقات على المواد وتقدير قيمة الخزون ومراقبته بالإشتراك مع قسم التخطيط .

- يقوم بإعداد المستندات والشهادات الخاصة بالأعمال المنفذة طبقا لإشتراطات العقود تمهيدا لتسليمها لجهات الاختصاص كما يقوم بإصدار شهادات تمام الأعمال والاستلام الابتدائى والنهائى لها وتسليم نسخ من الاجراءات الجديدة لتحويل الأجهزة لإدارات التشغيل .
- يشرف على إعداد تقارير التنفيذ والمتابعة فيما يختص بأعمال التحويلات القيام بأعمال المسح ويتحقق من تواجد العملاء أثناء التنفيذ .
- يجرى التصالات وكافة مايتطلبه العمل من إنجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بمجال عمله .
- يساهم فى إعداد تقارير النشاط الدورية للإدارة ، كما يعد التقارير السنوية عن العاملين بالقسم رئاسته . .
- يراعى تنفيذ قواعد الأمن السلامة بين العاملين أثناء القيام بالأعمال .
- يباشر السلطات المالية والإدارية المخولة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة.
- يقوم بما يكلف به من أقرب (......) .

مطالب التأهيل :

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا قل عن عشر سنوات في مجال العمل .
- قدرة على القيادة والوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الإنجليزية .
- القدرة على التعامل مع الجمهور وكل المشاكل .
- اجتياز الاختبارات الطبية المقررة .
- اجتياز الدورات التدريبية التى تقيمها الإدارة .

○○○

اسم الوظيفة : رئيس قسم كبار المستهلكين.

المستوى : الأول

الربط السنوى :

التاريخ :

نطاق العمل :

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم كبار المستهلكين بإدارات تنفيذ المشروعات فى المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعى .
- وتختص بالإشراف على مجموعة الأعمال التنفيذية والفنية فى مجال توليد الغاز الطبيعى لكبار المستهلكين (محطات قوى ـ مصانع ـ أعمال تجارية كبيرة ـ ...) ودراسة ووضع المواصفات الفنية الخاصة بتحويل الأجهزة وتركيب الخطوط والمنظمات لكبار المستهلكين ومراقبة تنفيذ هذه المواصفات

المهام :

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة التنفيذالتابع لها تنظيميا.

- يشرف على العاملين بالقسم رئاسته إشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقا للوائح والتعليمات القائمة .

- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقا للأساليب الفنية والإدارية المرعية. - يشرف على أعمال المعاينات والمسح الميدانى اللازمة لتوصيل الغاز الطبيعى للعميل .

- مراجعة واعتماد التصميمات والرسوم الخاصة بتوصيل الغاز لكبار المستهلكين والتأكد من مطابقتها للمواصفات وأساليب ونظم العمل بالمنظمة لذلك .

- يتابع ويشرف على أعمال المقاولين بخصوص توصيل الغاز لكبار المستهلكين .

- يشرف على أعمال حفظ سجلات الأجهزة التجارية والصناعية واجراءات تحويلها وتحقيق المتطلبات الخاصة لتأمين الإمداد والأمن الصناعى لكبار العملاء .

- يشرف على إعداد الماصفات للمهمات والأجهزة والمعدات وتحديد أساليب تنفيذ الأعمال المتعلقة بإمداد كبار المستهلكين بالغاز الطبيعى ، وإخطار قسم التصميم بأعمال كبار العملاء الفعلية والمقدرة .

- يجرى الاتصالات وكافة مايتطلبه العمل من إنجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بالعمل .
- يخطر رئيسه المباشر بحاجته من العمالة المتخصصة من الأقسام المختلفة اللازمة للإشراف على الأعمال .
- يساهم فى إعداد تقارير النشاط الدورية للإدارة كما يعد التقارير السنوية للعاملين بالقسم .
- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الإنتاجية للعاملين معه .
- يراعى تنفيذ قواعد الأمن والسلامة بين العاملين أثناء تنفيذ الأعمال .
- يباشر السلطات المالية والإدارية المخولة للوظيفة بموجب اللوائح المعمول بها فى الشركة .
- يقوم بما يكلف به من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل :

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا قل عن عشر سنوات فى مجال العمل .
- قدرة على القيادة والوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الإنجليزية .
- اجتياز الاختبارات الطبية المقررة .
- اجتياز الدورات التدريبية التى تقيمها الإدارة .

والمطلوب :

قراءة بطاقات الوصف الثلاث ـ ومناقشة هل ينقصها بيانات أخرى؟، أرجو اظهار وجهة نظرك .

الفصل الثالث

اختيار وتعيين الأفراد

الفصل الثالث

اختيار وتعيين الأفراد

تم فى الفصل السابق تحديد احتياجات المنظمة المتوقعة من الموارد البشرية لتغطية العجز المتوقع فى أنواع معينة من العاملين يشغلون أو يتوقع أن يشغلوا وظائف معينة بالمنظمة وتم أيضا اظهار وصف هذه الوظائف وبيان مؤهلات من يشغل تلك الاحتياجات المتوقعة من الأفراد بشكل يحقق التوافق بين الأفراد الذين سيعينون من ناحية مؤهلاتهم التى يمتلكونها بالفعل وبين المؤهلات المطلوب أن تتوافر فيهم حتى يؤدون مهام وظائفهم التى سيعينون عليها بكفاءة . وخلق هذا التوافق هو النتيجة النهائية لقيام إدارة الافراد بوظيفة اختيار وتعيين العاملين بكفاءة.ونجاح إدارة الأفراد فى خلق ذلك التوافق يعنى أن قدرة الأفراد على أداء العمل ستكون مرتفعة وكذلك سوف يرتفع مستوى رغبتهم فى العمل ، وهذا يؤدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم مما يعمل على رفع الكفاءة الانتاجية فى المنظمة ، لأنه كما اتضح لنا فى الفصل الأول أن مستوى أداء الأفراد هو دالة القدرة X الرغبة X الظروف .

ووظيفة الاختيار والتعيين تمر بعدة مراحل تختلف من منظمة لأخرى ، ولكن فى الغالب تتضمن تلقى طلبات التوظف ، فحص طلبات التوظف ، اجراء الاختبارات ، اجراء المقابلات ، اجراء استفسارات عن المتقدمين ، الفحص الطبى، المقابلة النهائية ، تعيين المتقدم للوظيفة وتقديمه للوظيفة ، وضعه فى مرحلة الاختبار العملى على الوظيفة ، ثم قرار التعيين . وسوف نتناول شرح هذه المراحل فى هذا الفصل . وحيث أن بعض المراحل تحتاج إلى شرح تفصيلى وعمق فى التحليل مثل مرحلة الاختبارات والمقابلات فسوف نوردها فى الفصل الرابع . وحيث أن

طبيعة اختيار وتعيين رجال الإدارة وخاصة رجال الإدارة العليا تختلف عن طبيعة اختيار الأفراد بشكل عام بما يجعل اجراءات اختيارهم مختلفة عن اختيار الأفراد بشكل عام ، *لذلك سوف يشرح اختيار وتعيين هؤلاء الأفراد فى الفصل الخامس* . أما هذا الفصل فسوف يتضمن مفهوم الاختيار والتعيين ، مصادر الموارد البشرية ، استراتيجيات قرار الاختيار ، ومراحل الاختيار والتعيين .

مفهوم اختيار الافراد

يقصد بعملية اختيار الأفراد بأنها العمل الإدارى الذى يعمل على مقابلة متطلبات وظيفة معينة فيمن يشغلها وبين متقدمين لشغل هذه الوظيفة حاليا أو مستقبلا ولديهم مؤهلات معينة . ويمكن معرفة متطلبات الوظيفة فيمن يشغلها من خلال كرت مواصفات شاغل الوظيفة الذى تم ايضاحه فى الفصل السابق .وعملية الاختيار بهذا المفهوم ليست كما يظن البعض هو اختيار الأفضل من بين متقدمين لشغل وظيفة معينة . فقد لا تتوافر متطلبات الوظيفة فى ذلك الأفضل كما أنه يمكن أن يكون الأفضل ذوى مؤهلات اعلى من المؤهلات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة .

وينبغى أن يتم تدبير القوى البشرية المناسبة للوظائف الشاغرة أو المتوقع أن تكون شاغرة فى الوقت المناسب . ولذلك فعملية الاختيار ليست عملية فجائية تظهر فقط عندما تحدث خلوات فى بعض الوظائف ، ولكنها عملية إيجاد مخزون من الأفراد المناسبين لشغل وظائف المنظمة المتوقع خلوها فى المستقبل . وتحتفظ المنظمات بسجلات عن هؤلاء الأفراد لتقوم بتعيينهم فى الوقت المناسب .

وإيجاد التوافق بين مؤهلات طالب الوظيفة وبين متطلبات الوظيفة فيمن يشغلها عملية ذات أهمية كبيرة ، لأنها تؤدى كما سبق القول إلى رفع الانتاجية إذا أديت

بكفاءة . وإذا لم تؤدى بشكل جيد سيؤدى ذلك إلى اختيار أفراد أقل كفاءة ، وينعكس ذلك بالطبع على انخفاض انتاجية المنظمة . هذا علاوة على أن المنظمة تكون قد تحملت مصاريف اجراء مراحل الاختيار وذلك لاختيار أشخاص غير مناسبين . علاوة على تكلفة العائد الضائع على المنظمة فى حالة إذا ماتم اختيار أفراد مناسبين ، ويتمثل ذلك العائد الضائع فى الفرق بين انتاجية العامل المناسب ولم يختار وبين انتاجية العامل الغير مناسب والذى تم اختياره .

ومن هذا المفهوم نستخلص أن الهدف من عملية الاختيار هو التأكد من أن الشخص الذى سيختار لوظيفة تم اختياره على أسس موضوعية وهى توافر المؤهلات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة فى ذلك الشخص . وينبغى استبعاد المعايير الشخصية فى الاختيار مثل معايير المحاباة ، والقرابة ، والصداقة والمعرفة ، والمنافع المتبادلة . وبذلك يتم تأدية وظيفة الاختيار كما أرادها لنا الدين الإسلامى . ويحضرنى فى هذا الموقف أحاديث لرسول الله صلى الله عليه وسلم فى ضرورة اختيار الشخص المناسب للوظيفة ، حيث يعتبر ذلك أمانة يجب أن يراعيها القائم بعملية الاختيار .

يقول صلى الله عليه وسلم :

« من وُلى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من أصلح منه فقد خان الله ورسوله »

وقال صلى الله عليه وسلم :

« إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة ، فقيل يارسول الله وما إضاعتها؟ قال : إذا وسد الأمر لغير أهله » .

وقد رفض رسول الله صلى الله عليه وسلم اختيار أبا ذر الغفارى وهو صحابى جليل فى القيام بعمل لايتناسب مع مؤهلاته . فعندما جاء أبو ذر وقال : يارسول الله ألا تستعملنى ؟ أى تولينى عملا عاما ــ قال : فضرب بيده على منكبى ... ثم قال « ياأبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزى وندامة ... إلا من أخذها

بحقها وأدى الذى عليه فيها » .

مصادر الموارد البشرية :

حتى تختار المنظمة أفراد لوظائف خالية أو من المتوقع أن تكون خالية فى المستقبل تلجأ إلى إحدى مصدرين أو كلاهما :

المصدر الأول وهو اختيار أفراد من داخل المنظمة وذلك للوظائف الخالية أو التى ستخلو والتى فوق المستوى الأدنى للسلم الوظيفى لها . ويتم الاختيار من الداخل بواسطة النقل أو من خلال الترقية إلى وظيفة أعلى . فخلو وظيفة على مستوى مدير إدارة على سبيل المثال سوف يعطى فرصة لعدة ترقيات تتمثل فى فرصة ترقية أحد رؤساء الأقسام ، وفرصة ترقية أحد الملاحظين مكان رئيس القسم الذى سيرقى ، وفرصة ترقية أحد العمال مكان الملاحظ الذى تم ترقيته . أما المصدر الثانى : فهو اختيار أفراد من الخارج لملىء الوظائف الشاغرة . والاعتماد على المصدر الخارجى لابد منه بالنسبة لشغل الوظائف الخالية والموجودة فى أول السلم الوظيفى . وكذلك يمكن أن يتم شغل وظائف إدارية خالية بالمنظمة بأفراد من خاج المنظمة .

والاختيار من الداخل له عدة مزايا تتمثل فى إعطاء فرص ترقية للعاملين بالمنظمة حيث سيرقوا لملىء الوظائف الشاغرة بالمنظمة وذلك يعتبر حافز للعاملين يدفعهم لزيادة جهدهم فى العمل ، ويزيد ولاء العاملين للمنظمة وبالتالى يقل معدل دوران العمالة . كما أنه يجعل عملية الاختيار أكثر دقة ، حيث تتوافر معلومات عن العاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم المباشرين ومن خلال تقارير تقييم الأداء ومن خلال العلاقات معهم أثناء العمل بما تمكن من جودة الحكم على مدى تناسب العامل لشغل الوظيفة الشاغرة . كما أن تكلفة وإجراءات الاختيار ستكون أقل حيث أن الاختيار من الداخل يكون اختيار أفراد من بين عدد محدود ومرشحين لشغل

الوظيفة الخالية . ولكن الاختيار من الخارج يكون فى الغالب من بين عدد كبير من المرشحين . والأفراد الذين سيختاروا من الداخل يعرفون مسبقا سياسات المنظمة وسياسات الأفراد بها ولديهم إلمام بظروف العمل بالمنظمة ، وبالتالى فلن يكون هناك حاجة لقيام المنظمة بتوجيههم وإمدادهم بمثل هذه المعلومات مما يقلل من تكلفة اجراءات الاختيار والتعيين .

ويعاب على الاختيار من الداخل أنها تمنع دخول أفراد جدد ذوى أفكار ابتكارية وتطويرية ، كما أنه فى بعض الأحيان يصعب أن تجد شخص من الداخل لديه مؤهلات وظيفة إدارية معينة خالية . وبالتالى يكون الاختيار من الخارج أفضل . كما أن تجارب كثير من من الشركات ترى أنه بالنسبة لبعض الوظائف الإدارية القيادية وبعض الوظائف المهنية يفضل أن يتم شغل بعضها إذا خلت بأفراد من الخارج حتى يمكن تطوير المنظمة وخلق حيوية بها . ولذلك فالسياسة المقبولة فى رأى المؤلف أنه يمكن الاختيار من الداخل بالنسبة للوظائف الإدارية المباشرة ، أما بالنسبة للوظائف الإدارية الوسطى والعليا والوظائف الفنية فيمكن أن تعتمد على المصدرين أما من الداخل أو الخارج ، ولكن ينبغى أن تعتمد المنظمة دائما على المصادر الخارجية لهذه الوظيفة بنسبة معقولة حتى تضمن التجديد والتطوير بها .

كيف يتم الحصول على أفراد من الداخل ؟

يتم اختيار أفراد من الداخل بواسطة الترقية أو النقل وذلك بالاعتماد على تقييم أداء الأفراد وترشيحات رؤسائهم . فعندما تخلو وظيفة أو عدة وظائف يجتمع مسئول شئون الأفراد مع المديرين ذوى الاختصاص لدراسة تقارير تقييم الأداء للعاملين الممكن أن يشغلوا تلك الوظيفة ، وبناء على تلك الدراسة والمناقشة يتم اختيار الفرد أو

الأفراد الذين يشغلون الوظيفة أو الوظائف الخالية . ويمكن الاعتماد على الكمبيوتر إذا كان يوجد به بيانات عن الأفراد العاملين وذلك للمساعدة فى تحديد الأفراد الذين تتفق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة . كما أن بعض المنظمات تعلن فى لوحات عن الوظائف الشاغرة ، ويسمح للموظفين الذين يشعرون أن لديهم مؤهلات شغل هذه الوظائف أن يتقدموا لها ، ويتم الاختيار بينهم بواسطة اجراءات الاختيار المتبعة بالمنظمة .

الاختيار من المصادر الخارجية

الاختيار من المصادر الخارجية يعطى مجال أكبر للقائمين بالاختيار للاختيار بين عدد أكبر من المرشحين ، وبالتالى زيادة عدد احتمالات اختيار أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة . كما أن الاختيار من الخارج كما سبق القول يسمح بدخول أفراد جدد ذوى أفكار جديدة بما يعمل على تطوير المنظمة ، هذا علاوة على أنه المصدر الوحيدة فى حالة عدم وجود من يشغل الوظيفة الشاغرة أو الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمنظمة ، وكذلك بالنسبة لشغل الوظائف الشاغرة فى أول السلم الوظيفى . ويوجد مصادر عدة للاختيار من الخارج هى:

الإعلانات :

حيث يتم الإعلان فى أجهزة الإعلام من صحف يومية أو راديو أو تليفزيون عن وجود وظائف شاغرة فى أحد المنظمات ، ويحدد فى الإعلان طبيعة هذه الوظائف، والمؤهلات المطلوبة فيمن يرغب التقدم لها ، ومدة ومكان التقدم لهذه الوظائف. ويعاب على هذه الوسيلة أن عدد المتقدمين من المحتمل أن يكون كبير مما يجعل عملية الاختيار صعبة ومكلفة وخاصة إذا كان العدد المطلوب اختياره محدود .

ولكن هذه الوسيلة تعطى فرصة متساوية للراغبين فى شغل هذه الوظائف للتقدم لأن الإعلان يقرأه أو يسمعه كل فرد . وكثير من قوانين العمالة تشترط الإعلان فى الجرائد الرسمية فى حالة وجود وظائف شاغرة . وينبغى عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة أن يكون الإعلان واضح ويحدد بدقة المؤهلات المطلوبة فى المتقدم ، ومتى ، وكيف يتقدم . وألا يتضمن شروط يظهر منها التحيز لفئة أو لون أو جنس أو مؤهلات غير مطلوبة أو غير ضرورية لشغل هذه الوظيفة . حيث أن ذلك لا يحقق العدالة بين الأفراد الذين يمكن أن يشتغلوا فى هذه الوظيفة أو الوظائف الشاغرة .

الكليات والمعاهد :

فى كثير من الجامعات وخاصة فى الجامعات الأجنبية يوجد مكتب لتوظيف الخريجين . حيث تقوم الشركات الباحثة عن موظفين بإرسال مندوبين عنها لمقابلة طلبة السنوات النهائية والمتوقع تخرجهم . وذلك لتبادل المعلومات . حيث يقوم مندوبى الشركات بإعطاء معلومات عن تلك الشركات وعن الوظائف بها ، وفرص العمل المتاحة لديها وتأخذ معلومات عن مؤهلات الطلبة الراغبين فى العمل بتلك الشركات . وغالبا يتم تنظيم زيارات للطلبة لهذه الشركات . وتتمكن الشركات بهذه العملية من تحديد الطلبة الذين يناسبوا ا العمل فى الوظائف المتوقع أن تكون شاغرة عند تخرجهم . وعند التخرج تقوم هذه الشركات بالاتصال بهؤلاء الخريجين لاتخاذ اجراءات الاختيار والتعيين . وتحرص كثير من الجامعات أن تتم هذه الخدمة لخريجيها حتى تكتسب رضاء الطلبة والمجتمع عنها .

وفى الغالب يصلح ذلك المصدر لملئ الوظائف الشاغرة فى أول السلم الإدارى والتى لا يتطلب خبرةعملية مسبقة ويكتفى فيها بالتدريب المبدئى الذى يأخذه المرشح للوظيفة قبل قيامه بمهام وظيفته بشكل كامل . ويرى المؤلف أن الجامعات

المصرية ينبغي أن تقوم بهذا الدور بالنسبة لخريجيها ، حيث تنشيء مكتب للخريجين بكل كلية ليقوم بمهمة تنظيم مقابلات مسئولى الشركات بخريجي الكلية المتوقع .

(٣) مكتب القوى العاملة

حيث يتلقى ذلك المكتب طلبات التوظف من الباحثين عن العمل وكذلك تلقى طلبات المنظمات والشركات عن الوظائف الشاغرة لديهم والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها . ويقوم ذلك المكتب بتوفيق طالب التوظف مع الوظائف الشاغرة حسب متطلبات الوظيفة والمؤهلات المتاحة لدى الباحثين عن التوظف .

وينبغي أن يكون توزيع طالبى العمل على الوظائف حسب العدد المطلوب فقط وحسب المؤهلات المطلوب أن تتوافر فيمن يشغل هذه الوظائف . وينبغي ألا تتخذ هذه المكاتب قرار التعيين أو الترشيح النهائى ، ولكن تقوم بالاتصال بكل من الشركة أو المنظمة وكل من طالب العمل لتخبرهم بأن هؤلاء الافراد لديهم المؤهلات الاساسية لشغل الوظائف الشاغرة عند تلك المنظمات . وعلى المنظمات أن تتأكد من ذلك من خلال قيامها باجراءات الاختيار الاخرى من اختبارات ، مقابلات ، استفسارات عن المرشحين . والمنظمة هى التى تتخذ قرار التعيين النهائى، وطالب العمل لديه الحق فى قبوله أو رفضه .

وهذه المكاتب قد تكون حكومية وقد تكون أهلية . والمكاتب الاهلية تؤدى هذا العمل مقابل اجر تأخذه من المنظمات . وبعض مكاتب العمل تقوم بكل أو معظم اجراءات الاختيار لبعض الشركات بناء على طلب تلك الشركات . ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على كفاءة القائمين بالعمل بتلك المكاتب .

(٤) العاملين بالمنظمة

حيث يسمح للعاملين بالمنظمة فى حالة وجود خلوات لوظائف معينة أو توقعها

أن يقوموا بالتوصية بتشغيل افراد يعرفونهم على اساس تعهدهم بإن هؤلاء الافراد الذين يرشحونهم لديهم المؤهلات المطلوبة لمن يشغل تلك الوظائف ، وتمتاز هذه الطريقة ان العاملين يعرفون ظروف العمل بالوظيفة الشاغرة ولديهم معلومات لمن يوصون باختيارهم ، وبالتالى من الممكن ان يكون ذلك الاختيار سليم . هذا علاوة على أن العاملين سيرشحون من يرغبون فى العمل معهم وبالتالى يخلق جو العمل الجماعى وتتحسن الاتصالات الشخصية بالمنظمة . ولكن يعاب على هذا المصدر احتمالات التحيز للاصدقاء والاقارب والمعارف . ويصلح هذا المصدر غالبا بالنسبة للاعمال اليدوية الفنية مثل عمال النسيج أو عمال الميكانيكا واعمال الكهرباء .

(٥) تلقى طلبات توظيف بمكتب التوظيف

حيث تتبع المنظمة سياسة امكانية تلقى طلبات توظف من الراغبين فى العمل لديها حتى وان كانت ليست فى حاجة فورية لهم . ويملأ الراغبين فى العمل تلك الطلبات وبتركها فى مكتب التوظيف بالشركة . وعند حاجة الشركة لعاملين ترجع إلى هذه الطلبات لاختيار المناسب منها والاتصال بأصحابها لاتخاذ اجراءات الاختيار والتعيين . وتمتاز هذه الطريقة ان الذى يترك طلب توظيف بالمنظمة يكون لديه رغبة للعمل فى تلك المنظمة ، وبالتالى يكون معنوياته مرتفعه لو تم اختياره . كما أنها أقل تكلفة من استخدام الوسائل الاخرى مثل الاعلانات أو ارسال مندوبين للجامعات .

(٦) اتحادات العمال

بعض اتحادات العمال تقدم خدمه الترشيح للوظائف الشاغره لاعضاءها الباحثين عن عمل . حيث تقوم المنظمات بالاتصال بهذه الاتحادات وابلاغها بالوظائف الشاغرة لديها ومؤهلات من يشغلها . وتقوم هذه الاتحادات بترشيح الراغبين من أعضائها والمتوافره لديهم متطلبات تلك الوظائف الشاغرة . كما أن هناك بعض

الاتحادات العمالية تجعل عملية اختيار العاملين فقط من خلالها مثل الاتحادات التى تشرف على مهنة معينة مثل مهنة المحاسبين على سبيل المثال ، وخاصة اذا كانت الاتحادات لديها شروط معينة ينبغى توافرها لمن يرغب فى مزاولة المهنة التى تشرف عليها هذه الاتحادات .

استراتيجيات قرار الاختيار

هناك استراتيجتين لاتخاذ قرار الاختيار الاولى هى استراتيجية الخطوات المتتابعه أو المراحل المتتابعه ، والثانية هى استراتيجية السماح للمتقدم للوظيفة بالمرور فى جميع مراحل الاختيار ومن يحصل على درجات أعلى من بين المتقدمين تكون له الاولوية فى الحق بالاختيار . ويشترط فى استراتيجية الخطوات المتلاحقة ان ترتب مراحل الاختيار حسب اهميتها فى الحكم على قدرة الفرد فى اداء مهام الوظيفة . فاذا كانت اهم مراحل الحكم على القدرة على نجاح الفرد فى الوظيفة هى نتائج الاختبارات ، نتيجة المقابلات ، ثم رأى من عمل معهم قبل ذلك ، ثم مدى تناسب صحته مع الوظيفة.ترتب مراحل الاختيار لتكون الاختيارات أولا حيث تعقد لجميع المتقدمين للوظيفة ، ومن ينجح بها يسمح له بأجراء المقابلات ، ومن ينجح فى المقابلة يتم التحرى عنه ، ومن تكون التوصية عنه ايجابيية يسمح له باجراء الكشف الطبى فاذا ثبت مناسبته صحيا اتخذ قرار ترشيحه للوظيفة الخالية . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل تكلفة عملية الاختيار حيث تقلل عدد من يؤدون المراحل اللاحقة . كما أنها مناسبة فى حالة اشتراط توافر عنصر معين يتوقف عليه المقدرة على العمل فى الوظيفة ففى هذه الحالة من لا تتوافر فيه هذا العناصر لن يختار للوظيفة بصرف النظر عن درجة كفاءته فى عناصر أو عوامل الاختيار الاخرى . فاذا كان عنصر الطباعة على الآلة الكاتبة عنصر جوهرى لنجاح سكرتيرة

في عملها اما العناصر الاخرى مثل القدرة على الاتصال واللياقة الصحية اقل أهمية . فى هذه الحالة بفضل عدم اجراء الحكم على مهارة الاتصال أو الكشف الطبى على من لا ينجح فى اختبار الطباعة على الالة الكاتبة .

ويعاب على استراتيجية الاختيار المتلاحق أنه فى بعض الوظائف يشترط توافر مؤهلات معينة فى شاغلها بدرجات معينة ويمكن أن يعوض القوة فى عنصر من المؤهلات الضعف فى عنصر آخر . فى مثل هذا الوضع لو طبقت تلك الاستراتيجية ربما يتم استبعاد شخص لمجرد حصوله على درجات ضعيفة فى المرحلة الاولى للاختيار فى حين انه لو سمح له لأخذ باقى المراحل لحصل على درجات مرتفعة جدا فيها ، ويمكن ان يكون مجموع درجاته الكلية اعلى من شخص آخر أخذ درجة مرتفعة فى المرحلة أو المراحل الاولى . فهذا الشخص فى هذه الاستراتيجية لن يختار ، فى حين أنه أفضل من الشخص الذى حصل على درجات مرتفعه فى المرحلة الاولى . ولذلك يرى البعض استخدام الاستراتيجية الثانية التى تسمح لجميع المتقدمين للوظيفة بالمرور فى جميع مراحل لاختيار ، ثم حساب الدرجات أو التقييم الكلى لجميع المراحل لكل فرد . ويرتب الافراد حسب مجاميع درجاتهم الكلية . وتعطى اولوية الاختيار للافراد ذوى الدرجات أو التقييم الاعلى . وتمتاز هذه الاستراتيجية باعطاء فرص متساوية لجميع الافراد لأخذ جميع مراحل الاختيار كما أنها تقيم الشخص ككل وليس بعض من مؤهلاته . ولكن تكاليف الاختيار تكون لها أعلى . ويرى المؤلف أن الاستراتيجية الثانية أكثر عدالة فى اختيار الافراد لمعظم الوظائف .

مراحل الاختيار والتعيين

تختلف مراحل الاختيار من منظمة الاخرى حسب اختلاف الوظائف بكل

منظمة.ويمكن ان تختلف مراحل الاختيار داخل المنظمة الواحدة . فمراحل الاختيار لعامل نظافة ربما يكفى فيها المقابلة الشخصية والكشف الطبى للحكم على قدرته ورغبته للعمل كعامل نظافة ، فى حين أنه فى نفس المنظمة نجد أن مراحل الاختيار لوظيفة مدير انتاج تمر بعدة مراحل مثل طلب التوظف ، التحرى، الاختبارات النفسية ، المقابلات ، الكشف الطبى ، ثم قرار الاختبار للوظيفة . ومراحل الاختيار الشائعة الاستخدام هى : تلقى طلبات التوظف ، مقابلة مبدئيه ، الاختبارات ، المقابلة الرئيسية ، التحرى عن المتقدم للوظيفة ، الفحص الطبى ، وضعه تحت الاختبار لفتره معينه ، ثم اتخاذ قرار تعيينه . وسوف نتناول شرح هذه المراحل فى الصفحات اللاحقة :ـ

(١) طلب التوظيف

وهو عبارة عن نموذج يملأه المتقدم للوظيفة والشكل رقم ٣/١ يظهر أحد هذه النماذج.وغالبا ما يوفر بيانات شخصية عن المتقدم مثل أسمه ، عنوانه ، الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، وكذلك بيانات اخرى مثل مؤهلاته العلمية ، خبراته السابقة ، اللغات التى يجيدها ، اشخاص يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنه ، والمرتب الذى يتوقعه . ومثل هذه البيانات اساسية لتبين مدى قدرة ورغبة المتقدم للعمل على الوظيفة المتقدم إليها ، وتوجد بيانات تساعد فى المقابلة الشخصية ، وبيانات تساعد للسؤال عنه فى اماكن عمله السابقة . ومثل هذه البيانات اساسية فى اجراءات المقابلة .

والسؤال الذى يثار هو مدى الاعتماد على طلب التوظيف فى امكانية الحكم على مدى مناسبة المتقدم للوظيفة للعمل فى الوظيفة ، ويتوقف ذلك على جودة تصميم طلب التوظيف . ويوجد طريقتين لتصميم أو لتحديد البيانات التى ينبغى أن توجد فى طلب التوظيف . الطريقة الاولى هى التقييم التوقعى ، حيث يمكن

لخبير شئون الافراد أو المقابل أن يستنتج عناصر عن شخصية الفرد من واقع بيانات معينة فى طلب التوظيف . وكلما كانت تلك العناصر تؤدى إلى زيادة كفاءته فى اداء الوظيفة . كلما كان وجود مثل هذه البيانات ضرورية فى طلب التوظيف . والطريقة الثانية وهى التقييم الاحصائى حيث توجد علاقة بين افراد اثبتوا نجاح فعلى فى تلك الوظيفة وبين صفاتهم الشخصية ومؤهلاتهم . فاذا وجدت هذه العلاقة صمم طلب التوظيف بطريقة تضمن توافر بيانات تكتشف تلك الصفات والمؤهلات . وفى كلا الطريقتين ينبغى أن يكون معظم بيانات طلب التوظيف لها مؤشرات للحكم على الشخص المتقدم وهل من المتوقع نجاحه على الوظيفة أم لا .

وينبغى إلا تدرج اسئلة فى طلب التوظف اجاباتها تعطى بيانات ليست مطلوبة أو ليست عنصر للحكم على كفاءة المتقدم فى الوظيفة ، ما عدا البيانات الشخصية المطلوبة مثل الأسم ، السن ، الحالة الاجتماعية والعنوان . كما ينبغى إلا تدرج اسئلة اجاباتها تعطى بيانات غير مطلوبة وقد توحى للمقابل بالتحيز مثل السؤال عن اللون ، الطول ، أو النادى الذى ينتمى إليه ما دامت مثل هذه البيانات لا تؤثر على اداء الفرد فى العمل . ويرى المؤلف أنه لا ينبغى الاعتماد فقط على بيانات طلب التوظف فى اتخاذ قرار التعيين ، حيث يمكن أن يستخدم طلب التوظف مع وسائل اخرى مثل المقابلات ، والاختبارات لا تخاذ قرار التعيين فى معظم الوظائف.

(٢) اختبارات الاختيار

اختبارات الاختيار مرحلة اساسية فى مراحل الاختيار حيث ان كثير من الاختبارات تقيس مدى توافر مؤهلات معينة فى المتقدم للوظيفة ، وهذه المؤهلات مطلوبة فيمن يشغل الوظيفة ، فمؤهلات مثل القدرات البصرية والسمعية القدرات الحركية يجرى لها اختبارات لمعرفة مدى توافرها لدى المتقدم للوظيفة . وبعض الوظائف تحتاج مؤهلات مثل شخصية لديها القدرة على التأقلم ، قدرات تحليلية

بنك الخليج
THE GULF BANK

نموذج ٣/١

طلب وظيفة

الوظيفة المطلوبة :
التاريخ :

صورة

الاسم : ________ الاسم الأول ________ اسم الوالد ________ اسم العائلة

مكان الولادة :
تاريخ الولادة :
الجنسية وقت الولادة :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
رقم الجواز/البطاقة الشخصية
الجنسية الحالية

الحالة الاجتماعية
☐ أعزب
☐ متزوج
☐ مطلق
☐ أرمل
☐

الأفراد الذين تعولهم

الاسم	الجنس	تاريخ الميلاد	صلة القرابة

العنوان الحالي
رقم التلفون ________

العنوان الدائم
رقم التلفون ________

المؤهل العلمي والتدريب الرسمي : اذكر المراحل الدراسية وأسماء المدارس والمعاهد والجامعات التي التحقت بها أو انتسبت لها . بتدرج التواريخ .

السنة من	السنة الى	اسم ومكان المدرسة / الجامعة / المعهد	فرع الدراسة	الشهادة / الدرجة الممنوحة

اللغات : اذكر اللغات التي تعرفها ومستوى مقدرتك عليها ، جيد ، متوسط ، مقبول .

اللغــة	التحدث	القراءة	الكتابة

في حالة الطوارىء / الاتصال بأقرب شخص .

الاسم : ________
العنوان الدائم ________
رقم التلفون ________
صلة القرابة :

GB 313 A

هل تقدمت بطلب وظيفة للبنك قبل ذلك ؟ نعم ــــــــ لا ــــــــ (اذا نعم متى)

هل لديك رخصة عمل ؟ نعم ــــــــ لا ــــــــ

هل صدرت بحقك حكم من المحكمة ؟ نعم ــــــــ لا ــــــــ (اذا نعم اذكر التفاصيل)

الخبرة العملية : اذكر الخبرات العملية مبتدأ بالخبرة الحالية ثم السابقة .

سنوات الخبرة من	الى	اسم وعنوان رب العمل	نوع الوظيفة	الراتب	سبب ترك الخدمة

اعط وصفا موجزا لطبيعة ونوع عملك الحالي .

ما هي فترة الانذار المترتب عليك اعطاءه في حال تركك العمل الحالي .

☐ اسبوع ☐ اسبوعين ☐ شهر ☐ لا شيء

هل لديك مانع من الاتصال برب عملك الحالي . او السابق للاستفسار عنك .

☐ نعم ☐ لا

ما هو الراتب المطلوب :

المعرفين : اذكر اسماء ثلاثة اشخاص من غير الاقارب الذين هم على معرفة جيدة بك لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات

الاسم	الوظيفة	العنوان

اصرح بأن المعلومات المعطاة مني في هذا الطلب جميعها صحيحة حسب معلوماتي واعتقادي .

التاريخ ــــــــــــــــ التوقيع ــــــــــــــــ

لاستعمال البنك فقط :

	الاسم	الوظيفة	التاريخ	القرار
مراجعة الطلبات				
دائرة شؤون الموظفين				
الدائرة المستخدمة				

الاجراء

نوع الاجراء	المسؤول	التاريخ

لدى الفرد ، قدرات للتصرف فى المواقف الصعبة ، قدرات فى الاتصال . مثل هذه القدرات عادة يصمم لها اختبارات لتقيس مدى توافرها لدى الاشخاص المتقدمين لوظائف تتطلب هذه القدرات فيمن يشغلها . وكلما تمتع الاختيار بصفتى الثبات والصحة كلما اعتبر الاختبار أداة جيدة لقياس مدى توافر مؤهلات معينة فى المتقدم للوظيفة . ونظرا لأهمية الاختبارات والمقابلات فى عملية الاختيار والتعيين فسوف يتم شرحها بالتفصيل فى الفصل القادم .

(٣) المقابلة :

الغرض من مقابلات الاختبارهو أعطاء معلومات للمتقدم عن الوظيفة والمنظمة والحصول منه على معلومات يصعب الحصول عليها من طلب التوظيف ، أو التأكد من صحة بيانات اخرى جمعت عنه من خلال طلب التوظيف والاختبارات والتحرى . كما أن المقابلة تروج المنظمة لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة . وعموما سوف نتناول مقابلات الاختيار بالتفصيل فى الفصل القادم .

(٤) الرجوع إلى معارف سابقة للمتقدم :

والرجوع إلى مثل هذه المعارف وسيلة لحصول على معلومات للحكم على كفاءة وشخصية وصفات معينة فعلية زاولها المتقدم مع أشخاص عمل معهم . ويتم الرجوع إلى رؤساء المتقدم السابقين أو اساتذته بالجامعة أو بالمعهد العلمى للحصول على معلومات معينه عن المتقدم للوظيفة . وتؤخذ تلك المعلومات بشكل جدى عند نقييم مدى مناسبة المتقدم للوظيفة . ويفضل دائما الاتصال المباشر بين الشركة الراغبة فى جمع معلومات عن المتقدم وبين الشركات أو الاشخاص السابقين الذين عمل معهم المتقدم للوظيفة . والمفروض ان تلك الشركات والاشخاص يعطون معلومات حقيقية عن المتقدم . وقد يعاب على هذه الوسيلة

احتمالات التحيز ضد أو مع المتقدم بواسطة المعارف السابقة التى عمل معها . ولذلك ينبغى عدم الاعتماد كليةً على هذه المعلومات والتعامل معها بنوع من الحذر .

(٥) الفحص الطبى :

وهى مرحلة اساسية فى أجراءات الاختيار والتعيين وذلك للتأكد من توافر القدرات الجسدية والعقلية المطلوبة لدى المتقدم للوظيفة ، وكذلك للتأكد من عدم وجود امراض معدية لديه ، ومعرفة حالته الصحية الحالية . والمعلومات الصحية اساسية فى تحديد المكان المناسب لعمل الموظف واساسية فى تحديد تعويضات العاملين عند اصابات العمل . كما أنها اساسية لشركات التأمين عند التأمين على العاملين ضد اصابات عمل معينة .

(٦) الاختيار المبدئى للمتقدم

اذا ما توافرت بيانات كافية من خلال وسائل الاختيار السابقة وتوصلت الادارة باستخدام تلك البيانات إلى قرار بأن المتقدم مناسب للوظيفة ، يصدر قرار باختياره للعمل بالمنظمة . لكن لا يعتبر التعيين نهائى إلا بعد مرور فترة الاختبار على العمل .

(٧) الاختبار على العمل وصدور قرار التعيين النهائى

قيام المتقدم بالعمل الفعلى على الوظيفة وهو المحك العملى لمعرفة مدى دقة المعلومات التى بنى عليها قرار التعيين . علاوة على أن العمل على الوظيفة يظهر سلوكيات معينة قد يصعب معرفتها فى مراحل الاختيار ، هذا علاوة على أن

الموظف نفسه يحصل على معلومات عن المنظمة وعن الموظفين لم يكن يعرفها قبل ذلك . ولذلك فى الغالب يوضع الموظف الجديد تحت الاختبار لمدة ٣ شهور . فاذا مالم يظهر ما يثبت عدم كفاءته بشكل ملحوظ ، صدر قرار تثبيته فى الوظيفة بعد هذه المدة .

الفصل الرابع

اختبارات ومقابلات الاختيار

الفصل الرابع

اختبار ومقابلات الاختيار

هذا الفصل سوف يعطى فكرة اكثر تعمقا عن اختبارات ومقابلات الاختيار وهما أدوات أساسية فى استكشاف معلومات عن سلوك المقدم للوظيفة ، وما اذا كان ذلك السلوك تناسب مع متطلبات الوظيفة أو لا . والجزء الأول سيتناول اختبارات الاختيار أما الجزء الثانى فسيتناول مقابلات الاختيار .

الجزء الأول : اختبارات الاختيار

تجرى عدة اختبارات تؤدى للأفراد بالمنظمة وذلك لعدة أغراض . فتجرى اختبارات لاختيار الأفراد ، واختبارات لتقرير من له أولوية الترقية ، وكذلك للمساعدة فى اتخاذ قرارات الفصل ، واختبارات لتحليل شخصية وسلوكيات الفرد لتقديم التوجيه والنصحية . وينتشر استخدام اختبارات الاختيار فى كثير من المنظمات . فقد وجد فى أحدى الدراسات أن ٨٠٪ من المنظمات الامريكية التى يعمل بها أفراد من ٢٥٠ إلى ٥٠٠٠ عامل تجرى اختبارات الاختيار وأنواع أخرى من الاختبارات . كما أن كثير من المنظمات فى جمهورية مصر العربية تجرى اختبارات الاختيار كأداه مساعدة لتقرير مدى مناسبة المتقدمين لها .

وغالبا ما تسمى هذه الاختبارات بالاختبارات النفسية حيث ان مصمم هذه الاختبارات هم علماء النفس ، ويعتبر تصميم الاختبارات أحدى مجالات تخصصهم . وهناك تعريف متسع للاختبار وهو « ان الاختبار مراحل منتظمة لملاحظة سلوك فرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمى » . ويعرف البعض الآخر أنه مقياس لجانب من سلوك الفرد وأداؤه واتجاهاته. ويرى أخرين بأن الاختبار عبارة

عن اجراء منظم لمعرفة السلوك الانسانى .

أهمية الاختبارات في عملية الاختبار :

اذا استخدمت اختبارات الاختيار المصممة بشكل جيد كوسيلة مع وسائل الاختيار الأخرى فى تقرير أى الأفراد أنسب للوظائف الخالية بالمنظمة ، سوف يؤدى ذلك إلى اختيار أفراد أكثر انتاجية وأقل فى معدل الدوران ، وأقل فى تكاليف التدريب ، أسرع فى التأقلم مع الوظيفة ومع العمل بالمنظمة . هذا علاوة على المساهمة فى زيادة موضوعية قرارات الاختيار للمتقدمين للوظائف الشاغرة .

ارشادات أساسية عن أستخدام اختبارات الاختيار :

هناك عدة شروط ومستلزمات ينبغى أن تراعى عند أستخدام اختبارات الاختيار . وقد تم التوصل إليها نتجية لتجارب وخبرة استخدام تلك الاختبارات فى كثير من الشركات.هذه الارشادات هى :

١ـ ينبغى استخدام الاختبارات وما تعطية من نتائج كمؤشر مدعم للبيانات التى يمكن الحصول عليها بوسائل اختيار أخرى مثل طلب التوظف والمقابلات والتحرى ..... الخ حتى يمكن اعطاء صورة كاملة عن المتقدم للوظيفة . ولا يعتمد على نتائج الاختبار فقط للحكم عليه .

٢ـ نتائج استخدام الاختبارات أثبتت أن الجزء من الاختبارات الذى يختبر القدرة مثل المعرفة والخبرة والمهارة يعطى نتائج دقيقة عن مدى مقدرة الفرد ، أما الجزء المرتبط بقياس شخصية الفرد ورغباته ودوافعه واتجاهاته فمازال هناك عدم تأكيد فى الاعتماد على نتائجه تأكيد للحكم على سلوكيات الفرد . ولذلك فنجاح الفرد فى اختبار القدرات يعنى امكانية أداؤه العمل ، ولكن قد يأتى الفشل

نتيجة لعدم قدرة الفرد على التأقلم مع بيئة العمل أو لعدم وجود رغبة واهتمام فى العمل .

٣- يفضل استخدام الاختبارات لاختيار مجموعة صغيرة من الأفراد من بين مجموعة أكبر لأفراد متقدمين ، ولايستخدم لتقرير مدى مناسبة فرد من عدمه . حيث أن الفرد الواحد ربما يكون ناجح فى معظم المرات ويصدف أن يحصل على درجات منخفضة فى هذا الاختبار وبالتالى يكون الحكم عليه بنتائج ذلك الاختبار فقط قرار غير حكيم .

٤- ينبغى أن نلاحظ أن الاختبار المستخدم به خاصيتى الصحة والثبات لمنظمة بذاتها . وذلك لأن نجاح استخدام اختبار فى منظمة معينة لا يعنى نجاحه فى الأخرى لاختلاف ظروف المنظمتين . ولذلك ينبغى اختبار صحة وثبات الاختبار المصمم بواسطة المنظمة قبل تقرير استخدامه .

٥- تستخدم اختبارات الاختيار كوسيلة مساعدة فى الاختيار إذا لم تكفى المعلومات التى تم الحصول عليها باستخدام وسائل الاختيار الأخرى مثل المقابلات، طلب التوظف ، والتحرى . وذلك لأن استخدام الاختبارات عملية مكلفة فى معظم الأوقات . كما أن هناك كثير من الوظائف يمكن الحكم على درجة كفاءة المتقدم لها ومؤهلاته دون استخدام الاختبارات .

٦- عند استخدام الاختبارات النفسية كوسيلة للاختيار ينبغى أن نلاحظ أن الاختلاف البسيط فى درجات المتقدمين لايعنى أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدوجة الأدنى بفرق بسيط . ولذلك ينبغى التعامل مع درجات الاختبار بشئ من الحكمة والدقة عند الحكم .

٧- العلاقة بين درجات النجاح فى الاختيار ودرجات النجاح فى العمل ليست خطية بصفة مستديمة . فيمكن لأفراد ذوى درجات ذكاء عالية فى اختبار الذكاء أن يأخذوا درجات منخفضة فى أداء العمل ، وذلك نتيجة لأن العمل لا يشد

اهتمامهم ويخلق ملل لديهم .

عناصر أساسية تراعى عند

استخدام اختبارات الاختيار :

ينبغى أن نتأكد من أن نتائج الاختبار المستخدم هى مقياس سليم للحكم على المؤهلات أو السلوكيات والقدرات المطلوب قياسها فى الفرد المتقدم للوظيفة . ويعتبر الاختبار جيد ونتائجه يمكن الاعتماد عليها إذا تمتع الاختبار بخاصيتى الثبات والصحة .

وخاصية الثبات فى الاختبار تعنى أن من يأخذ الاختبار عدة مرات من خلال سلسلة من المقاييس سوف يحصل على درجات واحدة أو درجات متسقة غير متفاوتة بدرجة كبيرة . ويمكن قياس درجة الثبات فى الاختيار بمقارنة الدرجات لاختبارين متشابهين لنفس الأفراد . أخذ الاختبار على فترات متباعدة لنفس الأفراد ثم التأكد من عدم التفاوت فى الدرجات ، أخذ اختبار مقسم لجزئين متشابهين ثم مقارنة درجات كل جزء بالآخر، أو مقارنة درجات الأسئلة الفردية مع الأسئلة الزوجية فى حالة تشابه الأسئلة الفردية مع الزوجية على عموم الاختيار.

أما خاصية الصحة فى الاختبار فهى تعنى أن الاختبار يقيس بالفعل ما نوى أن يقيسه . وهذا يعنى أن من يأخذ درجات مرتفعة فى الاختبار المصمم لقياس سلوك معين سوف يحصل ذلك الفرد على درجات مرتفعة أيضا عند مزاولة ذلك السلوك بالفعل فى الوظيفة . وهناك عدة طرق للتأكد من صحة الاختبار ليست مجال اهتمامنا فى هذا الفصل .

أنواع الاختبارات :

هناك عديد من الاختبارات تستخدم فى عملية الاختيار . من هذه الاختبارات اختبار القدرات ، اختبار الانجاز ، اختبار الاهتمامات ، اختبار المواقف ، اختبار الشخصية ، واختبار الذكاء . ويقيس اختبار القدرات مدى امكانية الفرد فى القيام بعمل ما بعد اعطاؤه تدريب معين عليه . أما اختبار الانجاز فيقيس كفاءة الفرد الحالية على انجاز عمل معين مثل أعمال الميكانيكا ، الكهرباء ، الطباعة ، .. الخ. واختبار الشخصية يقيس درجات الفرد فى خصائص معينة مثل النضوج العاطفى ، القدرة على التأقلم الاجتماعى ، القدرة على تحمل المسئولية ، قدرات الالتزام ، والموضوعية . واختبار المواقف يقيس قدرات متنوعة للأشخاص . أما اختبار الذكاء فيقيس كفاءة الفرد فى الحديث ، فى التذكر ، فى الاستنتاج ، فى الاستقراء ، التعامل مع الأرقام ، سرعة الإدراك ، وقدرات الرؤيا المكانية .

١ - اختبارات القدرات

ويوجد أنواع معينة من اختبارت القدرات هى اختبار القدرات الميكانيكية وهو يقيس المعرفة الميكانيكية للفرد وقدرات الرؤية المكانية وسرعة الادراك . وهذا الاختبار مناسب لقياس قدرات الافراد المتقدين لوظائف مثل الميكانيكا ، أعمال الصيانة ، والفنيين الميكانيكيين . ومن اختبار القدرات اختبار القدرات الحركية وهو يقيس القدرات الحركية اليدوية وقدرات التنسيق للعين واليدين . كما يستخدم اختبارات القدرات المكتبية لقياس قدرة الفرد فى العمل على الوظائف المكتبية .

٢ - اختبارات الانجاز :

لو ارادت شركة اختبار أشخاص لديهم خبرة على العمل فى وظائف معينة مثل وظيفة طباع أو وظيفة سائق أو عامل تليفون فيمكن أن نستخدم احدى اختبارات الانجاز لمعرفة مستوى المتقدم فى قيامه بانجاز مهمام تلك الوظيفة . واختبارات

الانجاز يختلف تصميمها من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى فى نفس الوظيفة. ولذلك فهى ليست معيارية الاستخدام . وينقسم اختبار الانجاز إلى جزئين جزء يختبر معرفة الفرد بالمعلومات المطلوبة لاداء الوظيفة وجزء عملى يقيس مدى قدرة الفرد فى مزاولة مهام الوظيفة بالفعل .

٣- اختبارات الاهتمامات :

الناجحين فى اداء وظائف معينة قد يتميزون بأن لهم اهتمامات معينة ، عادات معينة ، ووسائل ترفيه معينة . وإذا وجدت علاقة بين النجاح على الوظيفة وهذه الاهتمامات والعادات أمكن استخدم اختبار الاهتمامات لمعرفة الدرجات التى سوف يحصل عليها المتقدم بالنسبة لتلك الاهتمامات المختلفة،واذا ما حصل على درجات مرتفعة فى الاهتمامات المطلوبة لمن ينجح فى الوظيفة كان ذلك مؤشر على احتمال نجاحه فى العمل على الوظيفة .

٤- اختبارات المواقف :

وهذه الاختبارات تقيس تصرف الفرد الفعلى فى مواقف عملية على الوظيفة . ويقوم مجموعة من الملاحظين أو المقيمين بملاحظة سلوكيات الفرد أو الأفراد فى هذه المواقف وتفييم تلك السلوكيات ، واعطاؤه درجة معينة . ومن يحصل على درجات مرتفعة يعنى ان لديه قدرة مرتفعة لاداء هذه الوظيفة ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبار المجموعة بدون قائد . حيث يطلب من مجموعة الأفراد المتقدمين حل مشلكة واقعية معينة . ويقوم الملاحظين بملاحظة سلوكيات الأفراد أثناء فترة حل المشكلة من ناحية اتصالاتهم سلوكياتهم فى النقاش قدراتهم على الاقناع .. الخ . ويقوم الملاحظين بتقييم واعطاء درجات لكل فرد . ومن يحصل على درجات مرتفعة يكون لديه مقدرة لحل مثل هذه المشاكل.

ويوجد اختبارات السلة : حيث يعطى المتقدم معلومات عن الوظيفة وعن المنظمة وظروف العمل ثم يختار له موضع أو مشكلة عادة ترد على مكتب شاغل

الوظيفة (فى السلة)، ويطلب منه حلها . ويقوم افراد بملاحظته وتقييم سلوكه وتصرفه .

اختبارت الشخصية :

ويوجد عديد من اختبارات الشخصية . وكل واحد منها عادة يعطى لمجموعة من الافراد . وهى مصممه لقياس صفات وسلوكيات معينة فى لفرد مثل الاستقلالية ، الرغبة فى السيطرة أو الخضوع ، الثقة فى الذات ، قدراته على التأقلم ... الخ . وبعض الصفات أو السلوكيات تكون اساسية لبعض الوظائف . وبالتالى يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى تملك المتقدم للوظيفة لهذه السلوكيات أو الصفات .

وكما سبق القول ينبغى عند اختيار اختبارات معينة لتستخدم فى عملية الاختيار ان يكون ذلك الاختبار مناسب للمنظمة ، أى به صفتى الصحة والثبات ، والايعتمد عليه فقط بقدر الامكان حيث يستخدم بجانبه وسائل الاختبار الاخرى . وعموما فهى احدى الوسائل المهمة لاختبار الافراد .

الجزء الثاني - مقابلات الاختيار

يتضمن هذا الجزء تعريف مقابلات الاختيار ، أغراض مقابلات الاختيار ، وأنواعها ، كما أنه سيتناول بعمق مدى فعالية مقابلات الاختيار كوسيلة للاختيار. حيث ان مقابلات الاختيار اذا انتابها جوانب ضعف سوف تكون غير فعّالة فى اختيار العاملين المناسبين للمنظمة ، واذا انتابها عوامل أومعايير القوة فى مقابلات الاختيار اصبحت وسيلة فعّالة فى المساهمة فى اختيار العاملين المناسبين للمنظمة . ولذلك سيتناول هذا الجزء عوامل الضعف التى قد تنتاب مقابلات الاختيار وكذلك عوامل ومعايير القوة فى مقابلات الاختيار . وسوف تتضمن معايير القوة

أسس ينبغى مراعاتها لاجراء مقابلات الاختيار بشكل فعال ، اجراءات ينبغى القيام بها قبل اجراء المقابلة ، واجراءات ينبغى القيام بها بعد اتمام المقابلة .

تعريفة المقابلة :

هناك عدة تعريفات للمقابلة . فالبعض يعرف المقابلة بأنها « عبارة عن محادثة أو تبادل شفوى للمعلومات فى العادة بين شخصين من أجل غرض محدد[٣] » . ويعرفها البعض الآخر « بأنها محادثة بغرض[٤] » . كما أن هناك تعريف آخر هو أن « المقابلة عبارة عن اجتماع بين شخصين وجها لوجه لتنفيذ غرض معروف من خلال المناقشة » . ويرى المؤلف ان جميع هذه التعريفات مقبولة ومتقاربة فى معناها ، ولكنه يرى أن المقابلة وخاصة مقابلة الاختيار يمكن أن تكون بين أكثر من شخصين ، حيث يمكن أن يكون المقابلين شخصين أو ثلاثة يجتمعوا فى مقابلة لاجراء مقابلة مع المتقدمين للوظائف بشكل فردى لكل متقدم . وبذلك يرى المؤلف أن مقابلة الاختيار هى محادثه بين مقابل أو مقابلين وبين متقدم أومتقدمين لوظائف شاغرة وجها لوجه من أجل المساهمة فى اتخاذ قرار اختيار الأفراد المناسبين للمنظمة عن طريق التأكد من وجود التوافق بين المتقدم أو المتقدمين للوظيفة والوظيفة ، وكذلك من اجل المساهمة فى ترويج المنظمة لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة . من ذلك التعريف نجد أن مقابلة الاختيار يمكن أن يقوم بها فرد أو اكثر مع متقدم أو متقدمين لوظيفة أو وظائف شاغرة ، وينبغى أن تكون هذه المقابلة شخصية وجها لوجه ، وأن تهدف المقابلة إلى التأكد من تناسب المتقدم مع الوظيفة وكذلك تناسب الوظيفة مع المتقدم لها . علاوة على أنها تهدف إلى ترويج المنظمة وخلق سمعة طيبة عنها لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة.

أغراض مقابلات الاختيار

هناك عدة أغراض لمقابلات الاختيار هي[٦] :

١ــالحصول على معلومات عن المتقدم للوظيفة وخاصة معلومات عن شخصيته، اتجاهاته، ورغباته فى العمل . وكذلك الحصول على معلومات ممن المتقدم للوظيفة لتأكيد مدى صحة المعلومات الموجودة فى طلب التوظيف وفى الشهادات المقدمة ، وفى بيانات السيرة الذاتية . ومثل هذه المعلومات مع نتائج الاختيارات تساعد المنظمة فى تقرير مدى مناسبة المتقدم للوظيفة الشاغرة . حيث يمكن من خلالها الحكم على مقدرة ورغبة المتقدم للعمل فى الوظيفة الشاغرة . وكذلك العمل على دفع المتقدمين المناسبين على قبول العمل فى الوظيفة .

٢ـ كما ان المقابلة تمكن المتقدم للوظيفة من الحصول على معلومات عن المنظمة وعن الوظيفة ، وعن العاملين بالمنظمة حتى تساعده فى اتخاذ قرار قبوله أو عدم قبوله للوظيفة المعروضة عليه .

٣- هذا علاوة على أن المقابلة تعمل على تحسين الاتجاهات والنظرة عن المنظمة فى نظر المتقدمين للوظائف الشاغرة . ويتم ذلك من خلال المعلومات التى يحصلون عليها عن المنظمة خلال اجراءات الاختيار والتعيين ، ومن خلال انطباعاتهم عن فعالية قيام المنظمة بمثل هذه الاجراءات .

أنواع مقابلات الاختيار :

يمكن القول أن هناك عدة أنواع من المقابلات[٧] :

١ـ المقابلة المخططة واحيانا تسمى المقابلة المتعمقة : وهى التى يحدد المقابل المجالات أو الموضوعات التى ستكون مجال المناقشة ويقوم باستخدام أسئلة

عامة عريضة للحصول على معلومات عن هذه الموضوعات . ومن أمثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم ، الوظيفة السابقة ، ماذا يرغب فى الوظيفة ، ماهى أفضل الأعمال التى عملها فى حياته ، أسئلة عن اتجاهاته ، خططه المستقبلية ..... الخ . ويمكن تسجيل هذه الموضوعات والأسئلة قبل المقابلة ولكن أثناء المقابلة يفضل تذكرها ولا يرجع إليها .

٢ـ المقابلة النموذجية : وفيها يستخدم المقابل نماذج من الأسئلة مصممة مسبقا للمقابلة من أجل الاختيار لوظائف معينة . وهذه النماذج فى الغالب تكون معدة مسبقا بواسطة متخصصين وعلى المقابل أن يلتزم بأسئلة هذه النماذج أثناء المقابلة .

٣ـ مقابلة الضغط : وهى تصمم بشكل يضع المتقدم للوظيفة فى موقف دفاعى أو فى مواقف مربكة أو ظروف غير عادية أثناء حله لمشكلة معينة ، وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وكيفية تصرفه فى مثل هذه المواقف . وهى عادة ماتستخدم لاختيار أفراد رجال الشرطة والمباحث والأمن . وطبعا يفضل عدم استخدامها لاختيار أفراد الشركات التى تعمل فى مجال الأعمال .

٤ـ المقابلة الغير موجهة : ويقوم المقابل فيها بتوجيه أسئلة محدودة مفتوحة وعامة ثم يترك المجال للمتقدم للحديث . ويكون الحديث بشكل أساسى للمتقدم للوظيفة وليس المقابل . ويلعب المقابل فى الغالب دور المنصت واستيعاب مايقوله المتقدم ، وتدخله يكون محدود فى توجيه المقابلة .

٥ـ المقابلة بواسطة مجموعة مقابلين : وفيها يقوم عدة مقابلين لا يزيدون عن ثلاثة بمقابلة المتقدم للوظيفة . وفى العادة يرأس المقابلة أحدهم . ومن مزايا هذه المقابلة أنها تعطى جدية للمقابلة ، كما أنها تقلل التحيز فى المقابلة

بواسطة أحد المتقابلين ، كما أنها تمكن من جمع معلومات من جوانب متعددة (حسب تخصص كل مقابل) عن المتقدم . ويوجد احتمال أن يتأثر رأى المقابلين برأى أحدهم . ولذلك يرى البعض بأن يقابل هؤلاء المقابلين المتقدم فرادى بشكل متتالى ، ثم يقوم كل مقابل بتقييم مدى تناسبه للوظيفة ، ثم يلتقوا مجتمعين للوصول إلى قرار نهائى بخصوص ذلك المتقدم . وينبغى لنجاح هذه المقابلة أن يتم توزيع أدوار المقابلين أثناء المقابلة وأداء المقابلة بشكل فعال[٨] .

ويتوقف استخدام نوع من المقابلة دون الآخر حسب نوع الوظيفة الشاغره وعدد الأفراد المتقدمين لها والفترة المتاحة للاختيار من المتقدمين . فلاختيار متقدمين لوظائف إدارية عليا يفضل استخدام المقابلة بواسطة مجموعة من المقابلين أو المقابلة المخططة المتعمقة ، أما فى حالة اختيار متقدمين للوظائف الإدارية الدنيا فيمكن استخدام المقابلات النموذجية والمقابلات المخططة . وإذا كان الوقت المتاح للاختيار به متسع فيمكن استخدام المقابلات بواسطة أكثر من مقابل . وقد وجد من بعض الدراسات أن المقابلات النموذجية والمقابلات بواسطة مجموعة مقابلين درجة موضوعيتها أعلى منها فى أنواع المقابلات الأخرى وخاصة من ناحيتى الصحة والثبات . فقد وجد أن الدرجات التى تعطيها مجموعة من المقابلين لنفس المتقدمين فى هذا النوع الأخير من المقابلات تكون متضاربة . كما أنه وجد أن المقابلات بواسطة مجموعة من المقابلين بشكل منفرد ثم يتقابلوا للتقييم النهائى للمتقدم تكون ذات درجة صحة مرتفعة[٩] .

مدى فاعلية مقابلات الاختيار كوسيلة للاختيار :

كما سبق القول ، المقابلة عادة ما تستخدم كوسيلة وحيدة أو مع وسائل أخرى لتجميع معلومات عن المتقدم للوظيفة حتى يمكن تقرير اختياره من عدمه . لذلك فكلما كانت المقابلة فعالة كلما كان قرار الاختيار سليم . ويرى الباحث أن فعالية المقابلة كوسيلة لاختيار العاملين يتوقف على فعالية إجراءها . وأنه إذا لم تجرى بشكل فعال غالبا مايؤدى ذلك إلى اختيار أشخاص غير مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة . كما أنه يؤدى أيضا إلى ظهور ظاهرة التحيز والمحاباه والشخصية فى اختيار العاملين بالمنظمة . وأن الذى يؤدى إلى عدم فاعلية المقابلة هو عدم قيام المقابلين فى المنظمة باجراءها بشكل سليم . وأن المقابلة يمكن أن تكون وسيلة فعّالة للاختيار إذا ماتم التخطيط الجيد لها ، وإجراءها بواسطة المقابلين بشكل سليم ، ومتابعتها ، وتدريب المقابلين عليها . وسوف توضح الصفحات اللاحقة العوامل أو العقبات التى تؤدى إلى ضعف مقابلات الاختيار ثم يضع الباحث تصور لمعايير المقابلة الفعالة والتى لو أتبعت لأمكن التغلب على جوانب الضعف تلك وتم رفع فاعلية المقابلة كوسيلة لاختيار العاملين بالمنظمة .

العوامل أو العقبات التى تؤدي إلى
ضعف فعالية مقابلات الاختيار :

من استعراض الباحث لمعظم الأبحاث فى المقابلات يمكن أن يلخص أهم عقبات مقابلات الاختيار أو جوانب الضعف بها فى الآتى[١٠] :

١ـ احتمال وجود تحيز لدى المقابل تجاه المتقدم سواء لصالحه أو ضده .

٢ـ احتمال إعطاء المتقدم لمعلومات غير حقيقية أثناء المقابلة . فقد وجد من بعض الدراسات أن المتقدمين يذكرون حوالى ٨٠٪ من الحقيقة أثناء المقابلة

وأن حوالى ٢٠ ٪ من المعلومات غير حقيقى .

٣ـ إن هناك بعض الصفات يصعب قياسها بواسطة المقابلة وينبغى استخدام وسائل أخرى لقياسها!'، مثل صفات الذكاء ، القدرات الحركية ، القدرات الصحية ، والقدرات اليدوية ، ولذلك لا يمكن الاعتماد على المقابلة وحدها كوسيلة لاختيار العاملين .

٤ـ أن بعض الدراسات أظهرت أن المقابلين يتأثرون بدرجة أكبر بالمعلومات التى لصالحهم . وبالتالى يكون لديهم اتجاه للرفض نتيجة لمعلومات سلبية أكثر من اتجاه للقبول نتيجة لمعلومات إيجابية عن المتقدمين .

٥ـ إن بعض الدراسات أظهرت أن المقابل يتجه للوصول إلى حكم على المتقدم فى مرحلة مبكرة من المقابلة الغير مهيكلة . وأن حكمه المبكر غالبا لا يتغير مع نهاية المقابلة حيث أن الحكم المبكر هو الذى يسود .

٦ـ أن شخصية المقابل تؤثر على صراحة المتقدم ومقدار المعلومات التى يذكرها أثناء المقابلة ، فإذا كان المقابل يتمتع بروح الأخوة وروح الاحترام المتبادل غالبا ما يدفع ذلك المتقدم للصراحة وإخراج كل المعلومات التى لديه ، أما إذا تمتع المقابل بروح النقد وروح المتشكك فى المتقدم فغالبا مايدفع ذلك المتقدم للحذر وعدم إخراج المعلومات المطلوبة أثناء المقابلة .

٧ـ إذا شعر المتقدم بأن المقابل يختلف معه فى قيمه واتجاهاته أو لديه اتجاه لرفض بعض آراء المتقدم ، فسوف يختار المتقدم الجمل التى يذكرها ويعطى فقط المعلومات التى ترضى المقابل وليس ما يعتقد فيه هو . وسوف يتردد فى اظهار المعلومات أو الآراء التى قد تحسب عليه .

٨ـ غالبا مايتأثر المقابلين بقيمهم واتجاهاتهم فى تقييمهم للمتقدمين للوظائف

الشاغرة . فهناك اتجاه أن يعطى المقابل درجات أعلى للمتقدمين الذين يتشابهوا معه فى اعتقاداته وقيمه واهتماماته من الدرجات التى يعطيها للمتقدمين الذين يختلف عنهم فى ذلك .

٩- احتمال وقوع المقابل فى خطأ التعميم من صفة واحدة أو بعض الصفات وذلك للحكم على المتقدم ككل ، أو تعميم المتقدم لفترة معينة قصيرة فى حياته على كل حياته الوظيفية الحاضرة والمستقبلة .

١٠- عدم قيام المقابل بالانصات الجيد للمتقدم أثناء حديثه فى المقابلة .

١١- هناك احتمال تقييم المتقدم بواسطة المقابل على أساس صفات المجموعة أو الفئة أو الجنس أو الجنسية التى ينتمى إليها المتقدم وليس على أساس صفاته الحقيقية التى قد تختلف عن صفات المجموعة التى ينتمى إليها .

١٢- عدم إعطاء وقت كاف لاجراء المقابلة غالبا يؤدى إلى عدم التقييم الدقيق للمتقدم للوظيفة .

١٣- عدم تجهيز مكان المقابلة بالشكل الذى يجعل المقابلة مريحة للمقابل وللمتقدم وبالشكل الذى يمنع مقاطعة المقابلة أثناء اجراءها .

١٤- عدم التحديد المسبق لنوع المعلومات المطلوب جمعها عن المتقدمين أثناء المقابلة حيث ينبغى أن يتم التركيز على المعلومات التى يصعب الحصول عليها من وسائل الاختيار الأخرى مثل الاختبارات ، التحرى ، طلبات التوظف ... الخ .

١٥- احتمال ظهور كل من المقابل والمتقدم بمظهر غير حقيقتهم . فقد تدفع المقابلة الطرفين بتمثيل أدوار غير أدوارهم الحقيقية .

١٦-يوجد احتمال أن لا تتمتع المقابلة بخاصيتى الثبات والصحة بدرجة جيدة

وخاصة إذا وجدت بها جوانب الضعف السابق ذكرها أو بعضها . ويتوقف مدى تمتع المقابلة بتلك الخاصيتين على فعالية نوع المقابلة وعدد المقابلين ومن يقوم بها . فقد أظهرت بعض الدراسات أن المقابلة إذا قام بها نفس المقابلين لنفس الأفراد أكثر من مرة يكون تقييمهم غالبا غير مختلف بالتالى ترتفع درجة الثبات فى المقابلة . أما إذا أجريت المقابلة لنفس المتقدم بواسطة شخصين مختلفين فغالبا ما تختلف درجات تقييمهم للمتقدم . كما أنه وجد أن درجة الثبات ترتفع (تقترب درجات المقابلين المختلفين لنفس المتقدمين) فى حالة استخدام المقابلات النموذجية أو المهيكلة عنه فى حالة استخدام المقابلات المفتوحة . كما أنه وجد من أن المقابلة التى يشترك فيها أكثر من مقابل لنفس المتقدم ثم يلتقوا للوصول إلى تقييم واحد للمتقدم تكون درجة الصحة فيها عالية وغالبا المتقدمين ذوى التقييم المرتفع فى المقابلات يكونون ذوى تقييم مرتفع فى أدائهم على العمل .

وقد أدى احتمال وجود مثل جوانب الضعف المذكورة فى المقابلات أن البعض يرى أن المقابلات أساس شخصى غير موضوعى للاختيار . ومثل هذه النظرة التشاؤمية للمقابلات يمكن أن تكون فى موضعها إذا أجريت المقابلة على أساس غير صحيح[١١] . ولكن إذا أجريت المقابلة بشكل فعال وعلى أسس سليمة وروعى فيها معايير المقابلة الجيدة ، فإن المقابلة تكون وسيلة فعالة للمساهمة فى اختيار العاملين وعملت على تجنب معظم جوانب الضعف السابق ذكرها وعلى تحقيق أغراض المقابلة بشكل فعال . وباستعراض المؤلف لمعظم الفكر الإدارى عن تلك المعايير الجيدة فقد يتوصل لمعايير معينة ينبغى أن تراعى فى مقابلات الاختيار حتى تكون مقابلات فعالة .

معايير مقابلات الاختيار الفعالة :

يمكن القول بأن تلك المعايير تتضمن أسس معينة ينبغى مراعاتها لاجراء المقابلات واجراءات وأدوار ينبغى القيام بها قبل وأثناء وبعد مقابلات الاختيار[١٢] .

أسس ينبغى مراعاتها لاجراء
مقابلات الاختيار بشكل فعال :

تحسين اتجاهات العاملين عن مقابلات الاختيار : يتم تحسين اتجاهات العاملين عن مقابلات الاختيار وذلك يتجنب تحيز المقابلين فى تقييمهم للمتقدمين ، وضرورة قيام المقابلين بأدوارهم فى مقابلات الاختيار قبل وأثناء وبعد مقابلات الاختيار بشكل فعال ، واعتبار المقابلة ذات دور أساسى فى تقرير اختيار العاملين بجانب وسائل الاختيار الأخرى المتمثلة فى طلب التوظيف ، الاختبارات ، خطابات التوصية ، شهادات الخبرة ، والمقابلات المبدئية ، ومما يضعف اتجاهات العاملين تجاه مقابلات الاختيار انه قد يدرك العالمين ان قرارات الاختيار متخذة بالفعل قبل المقابلة وأن المقابلة دورها ثانوى ويتمثل فقط فى تأكيد بعض المعلومات المجمعة عن المتقدم أو استكمال بعض البيانات الناقصة . وعند تأكيد هذه المعلومات واستكمال الناقص منها فغالبا ما يتأكد القرار السابق اتخاذه باختيار بعض المتقدمين. وحدوث ذلك يؤدى إلى ضعف اتجاهات العاملين عن دور مقابلات الاختيار فى تقرير اختيار العاملين . ولذلك ينبغى أن يكون اعتماد المنظمة على مقابلات الاختيار اعتماد جوهرى فى تقرير قبرل المتقدمين للوظائف وذلك بجانب وسائل الاختيار الاخرى .

أن تكون أغراض مقابلات الاختيار شاملة : فكثير من المنظمات تنظر إلى

المقابلات من وجهة نظرها فقط . فتعتبر مقابلات الاختيار وسيلة لمساعدتها فى استكمال المعلومات عن المتقدم حتى يمكن اتخاذ قرار بمدى مناسبته للوظيفة الشاغرة . فى حين ان اغراض مقابلات الاختيار الشاملة تتضمن علاوة على المساهمة فى تقرير مدى مناسبة المتقدم للوظيفة اعطاء معلومات للمتقدم عن الوظيفة المحتمل ان يعمل فيها وعن المنظمة المتوقع أن يعمل بها وسياسات الافراد بها ، وذلك حتى يتمكن المتقدم أيضا من تقرير مدى قبوله للوظيفة المعروضة عليه، وكذلك ينبغى ان يكون من ضمن أغراض المقابلة هو أعطاء صورة طيبة عن المنظمة ويتم ذلك من خلال حسن القيام باجراءات المقابلة ومن خلال اعطاء معلومات عن المنظمة للمتقدمين أثناء مقابلات الاختيار .

أن تجرى مقابلات الاختيار بواسطة أشخاص مناسبين : وغالبا ما تختلف المظمات فى تحديد القائمين بمقابلات الاختيار . والذى يحدد المقابلين المناسبين هو مدى قدرة هؤلاء الافراد على القيام بمقابلات الاختيار بشكل فعال. والاشخاص الذين يقومون بالمقابلات بشكل فعال . هم غالبا من لديهم معلومات كافية عن الوظيفة ومتطلباتها ، وهم غالبا المتوقع أن يعمل المتقدمين فى مجال ادراتهم ، ومن لديهم معرفة وخبرة عن كيفية اجراء المقابلات بشكل فعال . ومعظم الدراسات فى هذا المجال تنصح بضروة مشاركة الرؤساء المباشرين المتوقع أن يعمل تحت أشرافهم من يتم اختيارهم فى مقابلات الاختيار . كما ان بعض الدراسات ترى أنه من المفضل أن يشترك أكثر من مقابل فى مقابلات الاختيار للمتقدم ثم يجتمعوا للوصول إلى تقييم واحد له . وعموما ينبغى على المقابل أن يتمع بروح الصراحة ، وعدم التعالى على المتقدم للوظيفة . وينبغى أن يلعب أدواره بشكل سليم أثناء المقابلة . وكلما كان المتقدم للوظيفة متوقع أن يشغل وظيفة ذات مستوى أدارى مرتفع كلما فضل اشتراك أكثر من شخص بجانب رئيسه

المباشر فى المقابلة ويفضل اشتراك رجال الادارة العليا فى هذه المقابلة . أما بالنسبة لمقابلة متقدم لوظيفة تنفيذية فنية فيمكن ان يكتفى بمشاركة الرئيس المباشر فى المقابلة مع مدير الادارة أو أحد المسئولين فى إدارة الافراد . وينصح ان يتدرب المقابلين على كيفية اجراء المقابلات بشكل فعال اذا كانت فعاليتهم منخفضة فى هذا الصدد .

وعلى المقابلين معرفة أثر قيمهم الشخصية واتجاهاتهم على مقابلات الاختيار : حيث أنه وجد من بعض الدراسات ان القيم الشخصية للمقابلين وكذلك اتجاهاتهم تجاه بعض المتقدمين تؤثر على تقييمهم لهؤلاء المتقدمين . وبمعرفة المتقدمين لهيكل قيمهم الشخصية ولاتجاهاتهم يمكنهم من العمل على تقليل الآثر السلبى لقيمهم واتجاهاتهم فى تقييمهم . كما أنه وجد ان مشاركة أكثر من مقابل وخاصة المختلفة قيمهم واتجاهاتهم فى مقابلة المتقدم يقلل من الاثر السلبى لهذه القيم والاتجاهات ، حيث ان المقابلين سيناقشوا تقييم بعضهم البعض ويحاولوا ان يصلوا إلى تقييم موضوعى عن المتقدم للوظيفة . كما ان على المقابلين البعد عن التحيز ضد أو لصالح المتقدم لأسباب شخصية أو لمجرد اتفاق المتقدم معهم فى بعض الصفات .

ان تكون مدة المقابلة كافية : وتختلف مدة المقابلة حسب المستوى الادراى للوظيفة الشاغة . فقد وجدت بعض الدراسات ان المدة المناسبة لاتمام مقابلة لمتقدم لوظيفة ادارية أو لوظيفة مهنية تصل إلى ٦٠ دقيقة ، وان المدة المناسبة لاتمام مقابلة لمتقدم لوظيفة تنفيذية مثل وظائف الموظفين التنفيذيين والعمال الغير مهرة حوالى ٢٥ـ ٣٠ دقيقة [١٣] . وان المدة الكافية تمكن المقابلين على الحصول على معلومات كافية للمساهمة فى تقرير الاختيار وتمكن المتقدم من الحصول على معلومات كافية لتقرير قبوله أو رفضه للوظيفة المعروضة عليه .

ينبغى أن تسود المقابلة روح الصراحة والاخوة والرغبة فى تبادل المعلومات بين المقابلين والمتقدمين : فسيادة مثل هذه الروح سوف تدفع المتقدم ان يقول كل الحقيقة وكل المعلومات عن الأسئلة التى توجه له أثناء المقابلة علاوة على ظهوره بصورته الطبيعية أثناء المقابلة . أما إذا ساد المقابلة روح التشكك والحذر الزائد وروح عدم الصراحة وروح التعالى من المقابلين فهذا سيدفع المتقدم للحذر الزائد فى إجاباته على أسئلة المقابلين . وسوف يختار فقط الإجابات التى ترضى المقابلين ويخفى المعلومات التى يشعر أنها قد تحسب عليه وليست له ، أو قد يتجه إلى بعض عدم الصراحة فى اجاباته .

اجراءات ينبغى القيام بها قبل اجراء المقابلة :

تساهم هذه الاجراءات فى رفع فعالية اجراء مقابلات الاختيار فى المنظمة وهذه الاجراءات هى :

تجميع معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المتقدمين للوظيفة :
ويتم توفير المعلومات اللازمة عن متطلبات الوظيفة وواجباتها وظروفها وذلك من كشف توصيف الوظيفة وكذلك من شاغلى تلك الوظائف الحاليين ومن رؤسائهم المباشرين . كما أنه يتم توفير معلومات عن المتقدمين للوظيفةمن طلبات التوظف ، خطابات التوصية ، نتائج الاختبارات ، المقابلات المبدئية ، وبيانات السيرة الذاتية . وينبغى أن يقوم المقابلين بقراءة هذه المعلومات وذلك حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الناقصة التى ينبغى توفيرها من خلال هذه المقابلة . كما أن توفر هذه المعلومات قبل المقابلة يساعد المقابلين بتحديد المعايير المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة الشاغرة وهذا يعمل على زيادة موضوعية الحكم على المتقدمين للوظيفة .

تحديد الأسئلة التى ستطرح أثناء المقابلة : ويتم ذلك من خلال تصميم قوائم

أسئلة كما هو الوضع فى المقابلات النموذجية أو المقابلات المهيكلة والمخططة . وإذا لم يتم تصميم نماذج أسئلة مقابلات ، على الأقل يكون لدى المقابل وفى ذهنه تصور للأسئلة المتوقع أن يوجهها للمتقدم للوظيفة وما هو الغرض أو الأغراض من توجيهها .حتى يساعد ذلك على استكمال البيانات عن المتقدم وبالتالى دقة تقييمه . وهناك من الأبحاث ما يرى أن المقابلة ينبغى أن تعطى معلومات للمقابل حتى يتمكن من معرفة مدى رغبة المتقدم للعمل على الوظيفة علاوة على معرفة المعلومات عن شخصيته واتجاهاته وقيمه وذلك لصعوبة الحصول على تلك المعلومات من خلال وسائل الاختيار الأخرى ، بينما يمكن الحصول عليها من خلال المقابلات[١٤] .

ضرورة التحديد المسبق لمكان وتاريخ ووقت المقابلة واخطار المرشح (المتقدم) والمقابل بذلك قبل المقابلة بمدة كافية : وذلك يساعد كل من المقابلين والمتقدمين على الجدولة الزمنية لأوقاتهم.وبالتالى عدم التأجيل أو التغيير فى مواعيد وينبغى المقابلات التى حددت مسبقا .

تسهيل حضور المتقدم (المرشح) لاتمام المقابلة : ويتم ذلك بتسهيل اجراءات سفره وحضوره إلى مقر الشركة ، وتجهيز مكان إقامته أثناء فترة المقابلة ،واتخاذ اجرآءات استقباله فى مقر الشركة. ويمكن أن يتم ذلك باخطار العلاقات العامة وموظفى الاستقبال للقيام بمثل هذه الأنشطة . والقيام بمثل هذه الأنشطة يعطى صورة جيدة عن المنظمة وبحسن اتجاهات الأفراد عنها .

تجهيز مكان المقابلة بشكل يحقق الغرض من المقابلة : ويكون ذلك بترتيب غرفة المقابلة بشكل يجعل المقابلة مريحة لكل من المقابلين والمتقدمين ، تجهيز بعض الأدوات التى قد تستخدم أثناء المقابلة ، وبمراعة الإضاءة والتهوية المناسبين

أثناء المقابلة .

اعطاء تعليمات للسكرتارية بعدم السماح بمقاطعة المقابلة أثناء اجراءها :
ويتم ذلك بعدم تحويل المكالمات التليفونية أو عدم دخول غرفة المقابلة أثناء المقابلة وعدم احداث أصوات مرتفعة أثناء المقابلة .

أدوار ينبغى أن يقوم بها المقابلين أثناء المقابلة :

وقيام المقابلين بهذه الأدوار والاجراءات يساهم فى رفع فعالية اجراء مقابلات الاختيار ، ويمكن من التغلب على معظم جوانب الضعف التى قد تنتاب مقابلات الاختيار السابق ذكرها . وهذه الأدوار هى :

إزالة التوتر لدى المرشح (المتقدم) فى بداية المقابلة : وذلك بوضع المتقدم فى وضعه الطبيعى . ويتم ذلك بحسن استقبال المتقدم فى بداية المقابلة وتقديم قهوة أو شاى أو مشروبات باردة له ، ثم بدء المناقشة بأسئلة عن رحلته لمقر الشركة ، ثم توجيه أسئلة سهلة وقصيرة ومعروف اجاباتها مثل سؤاله عن مكان اقامته أو الدرجات العلمية التى لديه . وإذا ماتم وضع المتقدم فى وضعه الطبيعى يبدأ المقابل بتوجيه الأسئلة المحددة مسبقا ويبدأ فى تبادل المعلومات بينه وبين المتقدم للوظيفة .

الانصات الجيد للمتقدم أثناء اجابته على الأسئلة : يتم ذلك بتعلم مهارات الانصات الجيد ، وكذلك من خلال عدم مقاطعة المتقدم قبل أن يكمل الفكرة التى يتحدث عنها . والانصات الجيد من قبل المقابل يشعر المتقدم بأهمية المقابلة وبأهميته للمقابل ، ويشجعه ذلك على اعطاء كل أو معظم المعلومات المتاحة لديه والمرتبطة بالسؤال .

ضرورة اعطاء الوقت الكافى للمتقدم وذلك للاجابة على السؤال : حيث أن

عدم اعطاء الوقت الكافى يشعر المتقدم بعدم أهمية المقابلة وعدم جديتها ، أو قد يدرك أن هناك تحيز من المقابل ضده . وهذا لاشك يؤثر على فعالية اجراء المقابلة .

أن تكون الأسئلة الموجهة للمتقدم مرتبطة بالوظيفة وبالحصول على معلومات للحكم على مدى كفاءة المتقدم للعمل على الوظيفة : ويفضل كما سبق القول أن يقوم المقابل بإعداد هذه الأسئلة قبل المقابلة أو باستخدام نماذج أسئلة المقابلة الموجهة ، أو على الأقل تذكرها أثناء المقابلة . وعليه أن يبتعد عن سؤال المتقدم أسئلة شخصية ليس لها علاقة بكفاءة أداؤه على الوظيفة أو أسئلة بعيدة كل البعد عن كونها تقيس كفاءة المتقدم للقيام بمهام الوظيفة .

أن يبتعد المقابل عن نقد المتقدم أو تقييم أداؤه أثناء المقابلة أو التقليل من قيمة بعض جوانب حياته الوظيفية السابقة : حيث أن ذلك سوف يدفع المتقدم لاستخدام أسلوب الدفاع عن نفسه وعن آرائه . كما أن ذلك سيدفعه إلى إخفاء بعض المعلومات التى قد يظن أنها ليست لصالحه ، ويكون حذر جدا فى اعطاؤه للمعلومات . وكل ذلك يقلل من فعالية اجراء المقابلة .

أن لا يظهر المقابل وجهة نظره تجاه مواقف أو موضوعات معينة تكون مجال الأسئلة التى يوجهها للمتقدم : لأن ذلك سوف يوحى للمتقدم بتبنى وجهة نظر المقابل وعدم ذكر وجهة نظره هو إذا كانت مختلفة عن وجهة نظر المقابل .

إن يظهر المقابل استعداده لسماع وفهم اقتراحات المتقدم بخصوص موضوعات معينة تثار أثناء المقابلة : وهذا يشعر المتقدم بأهمية المقابلة ومدى أهميته فى نظر المقابل . مما يعطى انطباع جيد عن المقابلين وعن المنظمة من خلال المقابلة . كما أن عليه تشجيع المتقدم على الحديث ، ويتم ذلك بسؤاله

أسئلة استفسارية مثل أسئلة لماذا ، وكيف . وعليه البعد عن الأسئلة ذات الاجابات بنعم ، لا مثل الأسئلة بهل . وعلى المقابل أن يظهر علامات رغبته فى سماع المتقدم وذلك باشعاره بانصاته وباستخدام ألفاظ التشجيع ، ومعايشة المعلومات التى يقولها ، وباستخدام الأسئلة المكملة لما ذكره المتقدم .

عدم قيام المقابل بقطع المقابلة : ويحدث أحيانا ذلك بالرد على التليفونات ، بتوقيع بعض الأوراق ، بقراءة بعض المذكرات، وبكتابة بعض الملاحظات أثناء المقابلة . حيث أن قيام المقابل بتلك الأنشطة لا يشجع المتقدم على الحديث أو اعطاء صورة كاملة عما يتكلم عنه . ولكن عليه بقيامه فى الوقت المناسب أثناء المقابلة القيام بتوجيه أسئلة عن المعلومات الناقصة . وعليه عدم السيطرة على الحديث أثناء المقابلة ، وإرجاع المتقدم للكلام عن موضوع السؤال إذا حدث وخرج عنه وذلك دون أن يجرح شعوره وبطريقة مقبولة .

ينبغى أن يراعى المقابل توافر شروط معينة فى الأسئلة التى يوجهها للمتقدم أثناء المقابلة : فعليه أن لا يسأل عدة أسئلة فى سؤال واحد حيث أن كل سؤال يفضل أن يرتبط بفكرة واحدة . وعليه تجنب الأسئلة الإيحائية التى توحى للمتقدم بأن يعطى اجابات معينة يرغبها أو لا يرغبها المقابل . كما أن عليه تجنب الأسئلة الغامضة التى يصعب فهمها بواسطة المتقدم ، وكذلك عليه التقليل من الأسئلة ذات الاجابات بنعم / لا مثل الأسئلة بهل ... ؟ . ويفضل دائما استخدام الأسئلة المفتوحة السببية مثل أسئلة لماذا ؟ وكيف ؟ حتى نعطى للمتقدم حرية الحديث . وعليه أيضا استخدام أسئلة ربط المعلومات التى ذكرت سابقا بمعلومات مازالت مطلوب الحصول عليها من المتقدم .

وقبل نهاية المقابلة عليه أن يسأل المتقدم بهل يرغب فى معرفة أى معلومات أخرى عن الوظيفة وعن المنظمة ، وهل لديه أسئلة أخرى . كما أن المقابل عليه أن

أن يحدد للمتقدم ماذا سيتم فى المستقبل بعد انتهاء المقابلة ، وذلك بأن يحدد له متى سيتم اخطاره بقرار اختياره وكيف سيتم ذلك .

اجراءات ينبغى القيام

بها بعد اتمام المقابلة :

وهذه الاجراءات هى :

قيام المقابل / المقابلين بالتسجيل الفورى للمعلومات التى تم الحصول عليها أثناء المقابلة من وعن المتقدم : ويتم ذلك فى تقرير أو فى قائمة مقابلة . وينبغى أن يتم ذلك قبل قيام المقابل بمقابلة متقدم آخر . والتأخير فى تسجيل هذه المعلومات قد يعرضها للنسيان بواسطة المقابل . وهذا يقلل من فاعلية المقابلة .

على المقابل أو المنظمة باخطار المتقدم بالقرار الذى اتخذ بخصوص اختياره: سواء كان ذلك القرار باختياره أو بعدم اختياره . وينبغى شكره على الوقت الذى قضاه فى المنظمة أثناء فترة المقابلة . كما أنه على المنظمة أن تقوم بتقييم فاعلية مقابلات الاختيار . وذلك بإيجاد العلاقة بين درجات المتقدمين فى المقابلة والذين تم اختيارهم بالفعل وبين درجاتهم فى تقييم الأداء . وكلما كانت علاقة الارتباط ايجابية كلما أمكن القول بأن صحة المقابلات مرتفعة وأن المقابلات وسيلة فعالة لاختيار العاملين .

من ذلك نجد أنه بمراعاة الأسس التى ينبغى مراعاتها فى اجراء المقابلات ، وبالقيام بالاجراءات المطلوب اتمامها قبل اجراء المقابلة ، بقيام المقابلين بأدوارهم بشكل فعال أثناء المقابلة ، وبقيام المقابلين أو المنظمة باجراءات ينبغى القيام بها بعد المقابلة يمكن رفع فعالية اجراء مقابلات الاختيار .

دراسة مقابلات اختيار العاملين
في الشركات المساهمة الكويتية
ذات الاكتتاب العام

« دراسة تحليلية »*

عادة ماتقوم المنظمات بعدة اجراءات لاختيار الأفراد المناسبين لها مثل اجراءات طلب التوظف ، الاختبارات ، مقابلات الاختيار ، التحرى ، الفحص الطبى للمتقدمين، واختبار المرشح على الوظيفة . وتعتبر مقابلات الاختيار من أهم اجراءات الاختيار حيث تلعب دورا مهما فى تقرير اختبار المتقدمين للوظائف الشاغرة . فمقابلات الاختيار توفر معلومات عن المتقدمين للوظائف الشاغرة والتى يصعب توفيرها من خلال اجراءات الاختيار الأخرى مثل المعلومات عن شخصياتهم ، اتجاهاتهم عن العمل ، رغبتهم فى العمل ، اهتماماتهم ، ونضوجهم الفكرى . كما أنها تقوم بدور مهم فى تأكيد وإيضاح بعض المعلومات التى جمعت بواسطة طرق الاختيار الأخرى مثل التى وردت فى طلب التوظف ، نتائج الاختبارات ، خطابات الوصية ، بيان السيرة الذاتية ، ونتائج المقابلات المبدئية[1] . وتلك المعلومات تلعب دورا أساسيا فى تقرير اختيار العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة . كما أنه وجد أن مقابلات الاختيار فى الغالب تعتبر الاجراء الأساسى أو الوحيد فى تقرير اختيار رجال الإدارة العليا لعدم تقبلهم أن تجرى عليهم بعض اجراءات الاختيار الأخرى مثل الاختبارات[2] . ومن أجل ذلك فالقيام بمقابلات الاختيار بشكل فعال يساهم بشكل ملموس فى اختيار الأفراد المناسبين للمنظمة ، وهذا بدوره يعمل على رفع فعالية المنظمة ، وقد لاحظ الباحث ندرة الدراسات التطبيقية فى هذا المجال وخاصة فى الشركات المساهمة

---

* دراسة منشورة للمؤلف :

مجلة الإدارة ، العدد الأول (يوليو ١٩٩٠) ، ص ٥٠ : ٥٩ .

الكويتية ذات الاكتتاب العام . ولذلك أخذ المبادرة لإعداد هذه الدراسة وهى دراسة ذات طبيعة وصفية تحليلية تقدم وصف لاجراءات مقابلات الاختيار كما تتم حاليا، ثم تحلل هذه الاجراءات بقصد تقييمها . وتقديم الاقتراحات اللازمة لتحسين تلك الاجراءات .

وسوف تتضمن هذه الدراسة أهداف الدراسة ، افتراضاتها ، طريقة البحث ، حدود الدراسة ، أهميتها ، مراجعة فكرية مختصره لموضوع الدراسة ، بيانات وصفية عن مجتمع الدراسة ، نتائج الدراسة وتحليلها ، خلاصة وتوصيات ، وتطبيقات لنتائج الدراسة .

أهداف الدراسة :-

١- تقديم دراسة وصفية تحليلية لاجراءات مقابلات الاختيار بالشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام .

٢- تقديم الاقتراحات اللازمةلتحسين فعالية اجراءات مقابلات الاختيار بتلك الشركات .

افتراضات الدراسة :-

افتراضات الدراسة التى تحقق أهدافه هي:-

الافتراض الأول : إن مقابلات اختيار العاملين هى النوع الأكثر استخداما فى الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام إذا ماقورنت بأنواع المقابلات الأخرى مثل مقابلات الشكاوى ، مقابلات تقييم الأداء ، مقابلات الإستقالات ، مقابلات الجزاءات ، ومقابلات توجيه ونصح العاملين .

الافتراض الثانى : إن اتجاهات العاملين فى شركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام عن مقابلات الاختيار غير مفضلة ، حيث أنهم يرون أن دورها

ثانوى فى اتخاذ قرارات التعيين ، وذلك لاقتصار دورها على استكمال بعض البيانات الناقصة والتأكد من صحة بيانات متاحة عن المتقدم للوظيفة وإذا ماأدت ذلك الدور المحدد تم اتخاذ وتأكيد قرار التعيين الذى كان قد اتخذ بصفة مبدئية قبل اجراء مقابلات الاختيار .

الافتراض الثالث : إن عناصر التخطيط لمقابلات الاختيار بتلك الشركات من تحديد لأغراض المقابلات ، من يقوم بها ، ومدتها ، واستراتيجيتها تتم بشكل فعال.

الافتراض الرابع : هناك اجراءات ينبغى أن تقوم بها المنظمة وأدوار ينبغى أن يقوم بها المقابلين لتنفيذ المقابلة ومتابعة تنفيذها . وهذه الاجراءات والأدوار تتم قبل وأثناء وبعد مقابلات الاختيار . وغالبية هذه الاجراءات والأدوار تتم بشكل فعال وبعض منها يتم بشكل غير فعال ويمكن تحسينه .

طريقة البحث :

مجتمع الدراسة يشمل الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام ، وهى ٤٥ شركة مساهمة كويتية . وقد تم اختيار عينة عمدية من ٣٠ شركة من هذه الشركات ، وتم اختيار العينة العمدية على أساس أن تكون الشركات المختارة هى الأكبر فى رأسمالها وفى عدد العاملين بها . وذلك حسب تصنيف وزارة التجارة والصناعة الوبتية لهذه الشركات . وتم تحديد ١٢ مفرد فى كل شركة من هذه الشركات المختارة لتجمع منهم المعلومات من خلال توزيع استمارات الاستقصاء عليهم . وبذلك يكون مجتمع مفردات البحث هو ٣٦٠ مفردة من العاملين فى تلك الشركات (٣٠ شركة × ١٢ مفردة لكل شركة) .

والمفردات المختارة فى كل شركة هى المدير العام ، مدير شئون الأفراد ، عدد

أربعة من مديرى الإدارات الرئيسية بالشركة ، عدد ٣ موظفين تنفيذيين جدد تم تعيينهم فى الفترة الأخيرة ، عدد ٣٦ من رجال الإدارة المباشرة وهم عبارة عن الرؤساء المباشرين للثلاث موظفين التنفيذيين الجدد الذين تم اختيارهم فى العينة . والسبب فى اختيار هذه المفردات هو أنهم أفضل الأفراد الذين لديهم معلومات عن عملية اجراء مقابلات الاختيار علاوة على اشتراكهم فيها إما كمخططين ومشرفين عليها أو قيامهم بدور المقابلين أو باجراء المقابلة لهم عندما كانوا متقدمين لشغل وظائف شاغرة بشركاتهم . فمدير الأفراد فى الغالب يخطط ويشترك يتابع تنفيذ اجراءات مقابلات الاختيار ، أما المدير العام ومديرى الإدارات الرئيسية فغالبا مايشتركوا فى مقابلات الاختيار ذلك بقيامهم بدور المقابلين . وتوزيع القوائم على[٣] رؤساء مباشرين لموظفين جدد فى كل شركة وذلك لمعرفة مدى مشاركتهم فى مقابلات اختيار مرؤوسيهم . أما توزيع قوائم الاستقصاء على ٣ موظفين تم تعيينهم فى الفترة الأخيرة وذلك لمعرفة فعالية اجراء مقابلات الاختيار من وجهة نظرهم والتى مروا فيها حديثا ، ومعرفة ماهى اجراءات المقابلة التى تمت معهم بالفعل .

وقد تم تصميم قائمة استقصاء لجمع معلومات تفى بغرض تحقيق افتراضات الدراسة ، وقد قام الباحث بتصميم هذه القائمة وتم اختبارها على عينة مختارة من ١٠ مفرادات من مجتمع الدراسة . وتم ادخال بعض التعديلات البسيطة فى بعض الأسئلة بعد اختيارها ، ثم صممت بشكل نهائى . وتم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع مفردات مجتمع الدراسة وهى ٣٦٠ مفردة بواسطة مساعدى الباحث ، وقد استغرقت عملية توزيع القوائم على مفردات مجتمع الدراسة وجمعها حوالى شهرين حيث تم التردد على بعض مفردات المجتمع أكثر من مرة حتى تم الحصول على قوائم الاستقصاء بعد ملئها . وقد استجاب للمشاركة فى ملء٢٧ شركة حيث رفضت ثلاث شركات التعاون مع الباحث فى رد الاستمارات بعد توزيعها .

علاوة على أن هناك بعض مفردات المجتمع لم ترد الاستمارات إلى مساعدى الباحث . وأمكن الحصول على ردود من ٢٣٦ مفردة ذات اجابات كاملة وصحيحة وبذلك تكون نسبة الردود الصحيحة ٦٥,٥٪ من اجمالى الاستمارات التى تم توزيعها . وتعتبر هذه النسبة مقبولة احصائيا .

ولقد استعان الباحث بخدمات الكمبيوتر بجامعة الكويت فى تجهيزالبيانات وكذلك فى الحصول على النتائج بالشكل الذى يسمح بتحليل افتراضات الدراسة، واستخدم فى تحليل البيانات وسائل احصائية عديدة مثل التكرارات ، النسبة المؤية ، المتوسطات ، وتحليل كا(٢) . ويشير الباحث إلى أن مجاميع التكرارات فى بعض الجداول أقل من ٢٣٦ مفردة (مجموع الاجبات الصحيحة) وذلك لأن بعض أسئلة قوائم الاستقصاء لم يتم اجابتها بواسطة بعض المستقصى منهم .

حدود الدراسة :-

الدراسة عبارة عن دراسة وصفية تحليلية لاجراءات مقابلات الاختيار بالشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام . وقد اعتمدت لدراسة على أسئلة موجهة لمديرين وموظفين بتلك الشركات سبق الاشارة إليهم وذلكلمعرفة اجراءات مقابلات الاختيار فى هذه الشركات ، وكذلك معرفة الواقع الفعلى للزدوار التى يقوم بها المقابلين قبل وأثناء وبعد مقابلات الاختيار . ولم تعتمد تحليل هذه الأدوار على أسلوب الملاحظة لمقابلات تتم بالفعل لصعوبته ، وعلاوة على عدم اتاحته لأن هذه الشركات لا تقوم بمقابلات الاختيار إلا على فترات متباعدة لاتتفق مع فترة إعداد البحث . ولذلك عند سؤال أفراد العينة عن هذه الأدوار وعن تلك الاجراءات طلب منهم ذكر الواقع الفعلى كما يتم وليس رأيهم أو ماينبغى أن يتم كما يظهر ذلك جليا فى قائمة الاستقصاء .

أهمية الدراسة :-

تعطي هذه الدراسة وصف تحليلي لاجراءات مقابلات الاختيار ، كما يظهر درجة فعالية القيام بتلك الاجراءات ، وتقدم الاقتراحات لتحسين بعض اجراءات المقابلات التي تبين ضعف فعاليتها . وبذلك يستفيد من هذه الدراسة كل المهتمين بنتائجها من رجال الإدارة بتلك الشركات ، حيث يساهم في رفع فعاليتهم في القيام بمهمة مقابلات الاختيار . كما أنها تثرى المعرفةفى مجال مقابلات اختيار العاملين .

مراجعة فكرية مختصرة لموضوع الدراسة :

يمكن الرجوع إلى الأساس الفكرى لمقابلات الاختيار لما ذكر عن مقابلات الاختيار فى هذا الفصل أو إلى البحث نفسه . وسنكتفى هنا بذكر الجانب التطبيقى من البحث .

بيانات وصفية عن عينة الدراسة :

جدول رقم (١) يظهر ان عينة الدراسة التى تم جمع معلومات صحيحة منها هى ٥٧ موظف تنفيذى بنسبة ٢٤,٢ ٪ من مجموع مفردات الاجابات الصحيحة وهى ٢٣٦ مفردة وعدد روساء الاقسام الذين تم جمع معلومات منهم ٧٨ مفردة بنسبة ٣٣,١ ٪ من اجمالى الاجابات الصحيحة ، ورجال الادراة العليا المتمثلون فى مديرى الادرات والمدير العام والمستويات الادارية الاعلى يمثلون ١٠١ مفردة بنسبة ٤٢,٨ ٪ من اجمالى الاجابات الصحيحة . وان مفردات العينة موزعين على ادارات مختلفة مثل ادراة شئون الافراد ، الامن الصناعى الانتاج الادراة المالية ، المبيعات ، الشئون الادارية البحوث . والادارة العليا (جدول رقم ٢) كما يلاحظ

من جدول (١) ان افراد العينة موزعون على حواى ١٠ اقسام واغلبهم فى قسم الانتاج ٣٨,٦ ٪ وقسم شئون الافراد ٢٢,٣ ٪ وقسم المحاسبات والتكاليف المالية ١٤,٤ ٪ . وأن هناك مفردات من العينة لا تعمل فى الأقسام حيث تعمل فى الإدارات فقط . ولذلك يلاحظ أن عدد الأفراد الذين يعملون بالأقسام هو ١٥٣ مفردة فقط فى حين أنمفردات العينة هى ٢٣٦ مفردة .

نتائج الدراسة وتحليلها :

تظهر نتائج الدراسة في الجداول من رقم ١ حتى رقم ٥ . وسوف يتم عرض وتحليل تلك النتائج حسب ارتباطها بافتراضات الدراسة ،وبيان مدى صحة أو عدم صحة افتراضات الدراسة .

مدى شيوع مقابلات اختيار العاملين

بالشركات المساهمة الكويتية :

جدول رقم (١) يظهرأن مقابلات اختيار العاملين شائعة الاستخدام فى الشركات المساهمة الكويتية . وهى الأكثر استخداما إذا ماقورنت بأنواع المقابلات الأخرى المستخدمة فى تلك الشركات فذكر ٩٦,٦٪ من المستقصى منهم أن مقابلات الاختيار تستخدم فى شركاتهم ، فى حين أفاد ٥٨,١٪ ، ٦٢,٧٪ ، ٦٣,١ ٪ ، ٤٢,٤ ٪ ، ٦٦,٩ ٪ منهم باستخدام مقابلات شكاوى العاملين ومقابلات تقييم الأداء ومقابلات الاستقالات ومقابلات الجزاءات ومقابلات النصح والتوجيه والارشاد على التوالى . وبذلك ثبت صحة الافتراض الأول للدراسة الذى أفاد أن مقابلات اختيار العاملين هى النوع الأكثر استخداما من المقابلات إذا ماقورنت بأنواع المقابلات الأخرى المستخدمة فى الشركات المساهمة الكويتية .

ويعطى ذلك مؤشر بأهمية مقابلات الاختيار كوسيلة لاختيار العاملين فى نظر الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام .

جدول رقم (١)
توزيع عينة العاملين فى الشركات المساهمة الكويتية *
حسب المستوى الادارى للوظيفة وحسب الاقسام والادارات التى ينتمون اليها
وكذلك لانواع المقابلات التى تجرى فى الشركات المساهمة الكويتية

اولا : حسب المستوى الادارى للوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
- موظف تنفيذى	٥٧	٢٤,٢ ٪
- رئيس قسم	٧٨	٣٣,١ ٪
- مدير ادارة او مدير عام او مستوى ادارى اعلى (ادارة عليا)	١٠١	٤٢,٨ ٪
المجموع	٢٣٦	١٠٠ ٪

ثانيا - حسب الاقسام	التكرارات	النسبة ٪
* شئون الافراد	٢٤	٢٢,٣ ٪
* العلاقات الصناعيةوالعامة	٥	٣,٣ ٪
* الانتاج	٦٠	٣٨,٦ ٪
* المحاسبةوالتكاليف	٢٢	١٤,٤ ٪
* التسويق	٩	٥,٩ ٪
* المتابعة	٨	٥,٢ ٪
* المبيعات	٦	٣,٩ ٪
* الشئون القانونية	١	-,٧ ٪
* الشئون الادارية	٨	٥,٢ ٪
* البحوث	١	-,٧ ٪
المجموع	١٥٣	١٠٠ ٪

ثالثا - حسب الادارات	التكرارات	النسبة ٪
* شئون الافراد	٣٠	١٣,٣ ٪
* الامن الصناعى	٩	٤,- ٪
* الانتاج	٨٢	٣٦,٤ ٪
* الادارة المالية	٢٧	١٢,- ٪
* ادارة المشتريات	٤	١,٨ ٪
* ادارة الكمبيوتر	٥	٢,٢ ٪
* ادارة المبيعات	١٤	٦,٢ ٪
* ادارة العلاقات العامة	١	-,٤ ٪
* الشئون الادارية	٣٠	١٣,٣ ٪
* الادارة العليا	١٧	٧,٦ ٪
* البحوث	٥	٢,٢ ٪
المجموع	٢٢٥	١٠٠ ٪

ثالثا : انواع المقابلات	تكرار استخدامها	نسبة استخدامها *
* مقابلات الاختيار	٢٢٨	٩٦,٦ ٪
* مقابلات لدراسة شكاوى العاملين	١٣٧	٥٨,١ ٪
* مقابلات تقييم الاداء	١٤٨	٦٢,٧ ٪
* مقابلات الاستقالات	١٤٩	٦٣,١ ٪
* مقابلات الجزاءات	١٠٠	٤٢,٤ ٪
* مقابلات نصح وارشاد	١٥٨	٦٦,٩ ٪
* لا تجرى اى مقابلات	٤	١,٧ ٪

* النسبة محسوبة الى العدد الكلى للمستقصين وهو ٢٣٦ مفرده.

اتجاهات العاملين واتجاهات الشركات

عن دور مقابلات الاختيار فى تقرير

تعيين المتقدمين للوظائف الشاغرة :

لقد افترضت الدراسة فى الفرض الثانى أن اتجاهات العاملين والمنظمات عن دور مقابلات الاختيار غير مفضلة حيث يرون أن دورها ثانوى ويتمثل فقط فى استكمال بعض البيانات الناقصة عن المتقدم وتأكيد صحة بعض البيانات المتاحة عنه من طلب التوظف ، شهادات الخبرة، الشهادات العلمية ، نتائج الاختبارات ، وخطابات التوصية . وبناء على ذلك ، يتم تأكيد أو عدم تأكيد قرار التعيين السابق اتخاذه قبل اجراء مقابلة الاختيار . ونتائج الجدول رقم (٢) تؤكد رفض هذا الافتراض حيث أن ٤,٤ ٪ من أفراد العينة هم فقط الذين ذكروا أن مقابلات الاختيار لها ذلك الدور الثانوى ، فى حين أن ٨٦,٨٪ من العاملين بالشركات المساهمة ذكروا أن مقابلات الاختيار لها دور جوهرى وأساسى بجانب وسائل الاختيار الأخرى المتمثلة فى طلب التوظيف ، الشهادات العلمية ، شهادات الخبرة ، ونتائج الاختبارات التى تجرى للمتقدمين للوظائف الشاغرة . وإن قرار التعيين لا يتم اتخاذه إلا بعد المقابلة . ولذلك يمكن القول أن اتجاهات العاملين عن دور مقابلات الاختيار فى تقرير التعيين اتجاهات جيدة ومرتفعة ، وهذا أحدى العوامل التى تساهم فى رفع فعالية مقابلات الاختيار فى الشركات المساهمة الكويتية .

وليس فقط اتجاهات العاملين جيدة عن دور مقابلات الاختيار فى تقرير التعيين ، لكن الشركات المساهمة الكويتية أيضا ترى أنها ضرورية فى تقرير تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة . فقد ذكر ٨٢,٧٪ من المستقصين أن تلك الشركات تعتمد بشكل جوهرى وأساسى على مقابلات الاختيار فى تقرير تعيين المتقدمين للوظائف الشاغرة وهى التى تلعب دور فى قبول أو رفض تعيين المتقدمين للوظائف

جدول رقم (٢)
اتجاهات العاملين تجاه مقابلات الاختيار ومدى اعتماد المنظمة على
مقابلات الاختيار لتقرير التعيين من وجهة نظر العاملين .

اولا - اتجاهات العاملين	جميع العينة		جوهرية كا ٢ الفروق .
	تكرارات	النسبة ٪	
* اساسية بجانب وسائل الاختيار الاخرى	١٩٨	٨٦,٨ ٪	*-,٤١٣
* اساسية بجانب طلب التوظف وشهادة الخبرة	١٥	٦,٦ ٪	
* وسيلة لأكتمال وتأكيد بيانات عن المتقدم للوظيفة	١٠	٤,٤ ٪	
* غير اساسية (حيث يتخذ قرار التعيين على اساس وسائل اخرى)	٤	١,٨ ٪	
* اخرى	١	-,٤ ٪	
المجموع	٢٢٨	١٠٠ ٪	

ثانيا - مدى اعتماد المنظمة عليها لتقرير التعيين	تكرارات	النسبة ٪	جوهرية الفروق كا ٢
* اعتماد ثانوى	٣٧	١٦,- ٪	*-,٢٨٥
* اعتماد جوهرى واساس	١٩١	٨٢,٧ ٪	
* اخرى	٣	١,٣ ٪	
المجموع	٢٣١	١٠٠ ٪	

* فروق غير جوهرية بدرجة ثقة ٩٥ ٪ حيث ان ٤١٣,- ، ٢٨٥,-> ٥,٠-

ولا يوجد اختلاف لهذه الاتجاهات باختلاف مستوى المستقصين الوظيفى ، فباستخدام تحليل كا[٢] لمعرفة مدى جوهرية الفروق فى اختلافات العاملين باختلاف مسواهم الوظيفى (موظفين ، رؤساء أقسام ، إدارة عليا) تبين أن الفروق غير جوهرية بدرجة ثقة ٩٥٪ جدول رقم (٢) . وبذلك يمكن القول أن وجود مثل هذه الاتجاهات الجيدة تجاه مقابلات الاختيار من قبل العاملين ومن قبل شركات المساهمة الكويتية عنصر إيجابى ويعمل على رفع فعالية مقابلات الاختيار بتلك الشركات .

التخطيط لمقابلات الاختيار :-

كما ذكر سابقا ، عادة يتضمن تخطيط مقابلات الاختيار تحديد أغراضها ، من يقوم بها ، مدتها ، والاستراتيجية المستخدمة فى المقابلة ـ فيما يلى تحليل النتائج فيما يتعلق بهذه العناصر .

أغراض مقابلات الاختيار : جدول رقم (٣) أظهر أن ٩٦,٢٪ من المستقصين يرون أن مقابلات الاختيار تستخدم فى مساعدة المنظمة لتقرير مدى مناسبة المتقدم للوظيفة وبالتالى اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة ، فى حين ذكر ٥٩,٣٪ من المستقصين أن مقابلات الاختيار تستخدم لامداد معلومات للمتقدم للوظيفة الشاغرة حتى يقرر هو مدى مناسبة الوظيفة الشاغرة له ، ٢٨,٨٪ فقط من المستقصين ذكروا أن المنظمة تستخدم مقابلات الاخيار كوسيلة لترويج المنظمة لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة . وتعتبر تلك النتائج مؤشر ضعف فى استخدام مقابلات الاختيار . حيث ينبغى أن تنظر المنظمة لمقابلات الاختيار كوسيلة لاختيار الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة لديها وأيضا تعتبرها وسيلة ليقرر المتقدمين مدى مناسبة الوظائف الشاغرة لهم . وبالالى يكون على المقابلين وعلى المنظمة امدادهم

جدول رقم (٣)

اغراض استخدام مقابلات الاختيار ومن يقوم بتلك المقابلات

فى الشركات المساهمة الكويتية

أولا ـ الاغراض	تكرارات	النسبة ×
× مساعدة المنظمة فى اختيار الشخص المناسب	٢٢٧	٢ر٩٢٪
× اعطاء معلومات للمتقدم لتقرير مدى مناسبة الوظيفة له	١٤٠	٣ر٥٩٪
× ترويج المنظمة	٦٨	٨ر٢٨٪
× اخرى	١٢	١ر٥٪

ثانيا ـ المقابلين	الوظائف الادارية: تكرارات	الوظائف الادارية: نسب	جوهرية الفروق	الوظائف غير الادارية: تكرارات	الوظائف غير الادارية: نسب	جوهرية الفروق كا ٢
× الرئيس المباشر فقط	٢٢	٢ر١٠٪	٨٩٥ر- **	٢١	٥ر٩٪	٤٩١ر- **
× الرئيس المباشر مع مدير الادارة	٨٤	١ر٣٩٪		١٠٩	٥ر٤٩٪	
× الرئيس المباشر مع مديرين اخرين	٤٥	٩ر٢٠٪		٤٨	٨ر٢١٪	
× لجنة من المديرين بالمنظمة	٢١	٨ر٩٪		١٩	٦ر٨٪	
× مدير شئون الافراد	٢٨	١٣٪		١٧	٧ر٧٪	
× اخرى	١٥	٧٪		٦	٧ر٢٪	
المجموع	٢١٥	٪١٠٠		٢٢٠	٪١٠٠	

مدى مشاركة العاملين	الموظفين: تكرارات	الموظفين: نسب	الموظفين: نسب مجمعة	رؤساء الاقسام: تكرارات	رؤساء الاقسام: نسب	رؤساء الاقسام: نسب مجمعة	الادارة العليا: تكرارات	الادارة العليا: نسب	الادارة العليا: نسب مجمعة	جوهرية الفروق (كا ٢)
ـ دائما	٢	٪٣٠	٣٠	١٥	٣ر٣٣٪	٣ر٣٣٪	٥١	١ر٦٥٪	١ر٦٥٪	٠٠٠ر- ***
ـ احيانا	٢	٪٢٠	٥٠	٢٣	١ر٥١٪	٤ر٨٤٪	٢٤	٩ر٢٧٪	٪٩٣	
ـ نادرا	٥	٪٥٠	١٠٠	٧	٦ر١٥٪	٪١٠٠	٦	٪٧	٪١٠٠	
المجموع	١٠	٪١٠٠		٤٥	٪١٠٠		٨٦	٪١٠٠		

× منسوبة الى العدد الكلى للمستقصى وهو ٢٣٧ مفردة

×× فروق غير جوهرية بدرجة ثقة ٩٥٪ حيث ان ٨٩٥ر- ، ٤٩١ر- > ٠٥ر-

××× فروق جوهرية بدرجة ثقة ٩٩٪ حيث ان ٠٠٠ر- > ٠١ر-

بمعلومات أثناء اجراءات المقابلة لتمكينهم من تقرير ذلك . كما أن اجراءات مقابلات الاختيير ينبغى أن تعبر احدى وسائل ترويج المنظمة فى نظر المتقدمين وذلك من خلال حسن استقبالهم فى أيام المقابلة ومن خلال اجراء المقابلة بشكل فعال . ولذلك يقترح الباحث على الشركات المساهمة الكويتية أن تأخذ النظرة الواسعة لأغراض مقابلات الاختيار وهى التى تتضمن الثلاث أغراض السابق ذكرها وبقدر متساوى من الأهمية .

القائمين بمقابلات الاختيار

في الشركات المساهمة الكويتية :

إن القائمين بمقابلات الاختيار فى الشركات المساهمة الكويتية هم الأشخاص المناسبين لهذا الدور . حيث يتضح لنا من الجدول رقم (٣) أن الاشخاص الذين يقومون بدور المقابلين فى مقابلات الاخيار لاختيار المتقدمين لوظائف إدارية هم الرئيس المباشر مع مدير الإدارة التى من المتوقع أن يعمل فيها المتقدم أو مع المدير العام ، وكذلك الرئيس المباشر مع مديرين آخرين بالمنظمة ، ويلى هؤلاء الأفراد مدير شئون الأفراد . هؤلاء الافراد مدير شئون الافراد حيث أن نسب قيامهم بهذه الادوار ٣٩,١ ٪ ، ٢٠,١ ٪ ، ١٣ ٪ على التوالى (جدول رقم) وايضا يرى المستقصين ان هؤلاء الافراد يلعبون دور المقابلين ايضا للمتقدمين لوظائف غير ادارية حيث ان نسب استخدامهم ٤٩ ٪ ، ٢١,٨ ٪ ، ٧,٧ ٪ على التوالى جدول رقم (٣) ويظهر من تحليل كا[٢] انه لا يوجد فروق جوهرية فى نسب استخدامهم

فى أى كل من الموظفين ورؤساء الاقسام ورجال الادارة العليا . كما ان قيام رؤساء الاقسام ومديرى الإدارات ورجال الادارة العليا بالمشاركة فى مقابلات الاختيار اكثر من مشاركة الموظفين التنفيذيين ، حيث اشترك فقط ٥ من الموظفين فى مقابلات الاختيار بصفة دائمة واحيانا من عدد ٥٧ موظف جداول رقم (١,٣) فى حين اشتراك ٣٨ رئيس قسم بصفة دائمة واحيانا من عدد ٧٨ رئيس قسم بالعينة (جدول رقم ١,٣) ، واشترك ٨٠ مدير من مديرى الادارات ورجال الادارة العليا بنسبة ٨٠٪ من عدد ١٠١ مدير يمثلون رجال الادارة العليا (جدول رقم ١,٣) ، كما ان تحليل كا[٢] يظهر ان هناك فروق جوهرية بدرجة ثقة ٩٩٪ فى درجات مشاركة الموظفين ورؤساء لاقسام ورجال الادارة العليا حيث يشترك رجال الادارة اكثر من الموظفين كمقابلين فى مقابلات الاختيار .

ومن ذلك التحليل نجد ان المقابلين فى مقابلات الاختيار بالشركة المساهمة الكويتيه والسابق تحديدهم هم أكفأ من يقوم بتلك المقابلات وذلك لانهم الرؤساء المباشرين المتقدمين للوظائف أو مديرى الادارات التى سيعلمون فيها ، وهم اكثر الافراد لديهم معلومات عن الوظائف الشاغرة فى ادراتهم ومعايير النجاح فى تلك الوظائف هذا علاوة على ان المقابلة يقوم بها اكثر من فرد وهل يقلل من خطأ التحيز او خطأ العميم من صفة احدة أو التأثير السلبى لاتجاهات وقيم واحد المديرين كما سبق ايضاح ذلك فى الدراسة الفكرية . وهذة النتيجة تعتبر احد العوامل الايجابية لفاعلية مقابلات الاختيار فى الشركة المساهمة الكويتية .

متوسط مدة المقابلة ومدى كفايته ونوع استراتيجية المقابلة المستخدمة في الشركات المساهمة الكويتية

	الوسط بالدقيقة		
اولا - الوسط الحسابي لمده المقابلة			
- حالة مقابلة لوظيفة ادارية	٣٣,١ دقيقة		
- حالة مقابلة لوظيفة غير ادارية	٣٩,١ دقيقة		

	جميع العينة		جوهرية الفروق كا²
ثانيا - مدى كفاية وقت المقابلة	تكرارات	نسب	
- كاف جدا	١٠٤	٤٥,٣ ٪	,٣٥٣ *
- كاف الى حد ما	١١٩	٥١,٧ ٪	
- غير كاف	٧	٣,- ٪	
المجموع	٢٣٠	١٠٠ ٪	

	جميع العينة		جوهرية الفروق كا
ثالثا - الاستراتيجية المستخدمة	تكرارات	نسب	
- استراتيجية التشجيع	١٣٢	٥٧,٤ ٪	-,٨٢٩٥ *
- استراتيجية الحذر	٨٨	٣٨,٣ ٪	
- اخرى	١٠	٤,٣ ٪	
المجموع	٢٣٠	١٠٠ ٪	

* فروق غير جوهرية بدرجة ثقة ٩٥ ٪ حيث ان ٣٥٣,-، ٨٢٩٥,- > ٠,٠٥

مدة مقابلة الاختيار :ـ يظهر من جدول رقم (٤) ان متوسط مدة مقابلة الاختيار لمتقدم لوظيفة ادراية هى ٣٣,١ دقيقة ، وان متوسط مدة الماقبلة لمتقدم لوظيفة غير ادراية هى ٣٩٠١ دقيقة . وان ٤٥,٢ ٪ من المستقسين يرون ان هذه المدد كافية جدا وان ٥١,٧ ٪ يرون انها كافية إلى حد ما ، فى حين ان ٣ ٪ فقط يرون ان هذه المدة غير كافية . وانه لا يوجد فروق جوهرية فى رأى الموظفين عن رأى رؤساء الاقسام ورجال الادارة العليا فى درجة كفاية هذه العدد حيث تحليل كا[٢] يظهر ان الفروق بينهم غير جوهرية بدرجة ثقة ٩٥ ٪ (جدول رقم ٤) والمدة التى ظهرتها النتائج بالنسبة لمقابلة متقدم لوظيفة غير إدارية تقترب من المدة المستخدمة فى المتوسط فى الشركات الامريكية ، ولكن مدة مقابلة لمتقدم لوظيفة ادارية (٣٣,١ دقيقة) تعتبر اقل من مدة المقابلة فى الشركات الامريكية التى تصل فى المتوسط إلى ٦٠ دقيقة . كما اتضح ذلك فى الدراسة الفكرية لهذا البحث . وحيث ان المدد التى اظهرتها نتائج الداسة تعتبر كافية فى نظر العالمين فهذا يعتبر عامل ايجابى فى فعالية مقابلات الاختيار فى الشركات المساهمة الكويتيه .

نوع استراتجيات المقابلة المستخدمة :ـ جدول رقم (٤) يظهر ان الاستراتيجية الاكثر استخداما فى مقابلات الاختيار فى الشركات المساهمة الكويتيه الاستراتيجية التشجيع وسيادة روح الصراحة والرغبة فى تبادل لمعلومات بحرية بين المقابلين وبين المتقدمين للوظائف الشاغرة وظهور

جدول رقم (٥)
مدى قيام المقابلين او المنظمة بالاجراءات او الادوار المطلوب القيام بها
قبل واثناء وبعد المقابلة ومدى توجيههم نوع الاسئلة المناسب

الادوار او الاجراءات ونوع الاسئلة المستخدمة	الوسط الحسابى (مدى ٢ نقاط)	جوهرية الفروق
اولا - قبل مقابلة الاختيار :		
- جمع معلومات كافية قبل المقابلة بواسطة المقابل	٢,٩	*-,٧٤٤
- تحديد المقابل للمعلومات المطلوبة من المتقدم وتحديد اسئلة جمعها	٢,٢	*-,٢٦٦
- تحديد مكان وتاريخ ووقت المقابلة واخطار المرشح به	٢,٨	*-,٢٦٠
- تسهيل حضور المرشح للمقابلة	١,٩	*-,٢٠٢
- تجهيز مكان المقابلة	٢,١	*-,٤٦١
- اعطاء تعليمات بعدم مقاطعة المقابلة	٢,١	*-,٠٨٥
ثانيا - اثناء المقابلة:		
- ازالة التوتر لدى المتقدم	٢,٧	*-,٢٩٤
- الانصات الجيد	٢,٩	*-,٠٩٢
- عدم مقاطعة المتقدم اثناء حديثه	٢,٧	*-,٢٤١
- سؤال المتقدم اسئلة موجهه لقياس كفاءته فى الوظيفة	٢,٦	*-,١٥٢
- سؤال المتقدم اسئلة غير موجهه لقياس كفاءته فى الوظيفة ***	-,٨	*-,٢٢٧
- قيامه بنقد المرشح او بعض نواحى تاريخه الوظيفى ***	١,٩	*-,٦٥٢
- بيان وجهه نظره فيما يقوله المرشح سواء بالموافقة او الرفض ***	١,٢	*-,٥٠٠
- اظهار وجهة نظره تجاه مواقف او موضوعات معينة ***	١,١	*-,١٠٩
- اظهار الاستعداد لسماع اقتراحات المرشح	٢,٢	**-,٠٤٠
- تشجيع المرشح على الحديث.	٢,٥	*-,١٤٥
- القيام ببعض الانشطة اثناء المقابلة ***	١,٨	*-,٢٢٠
- اخذ ملاحظات كثيرة وملفته عن اجابات المتقدم ***	١,٤	**-,٠٠٢
- قيامه على فترات بتلخيص ما قيل ثم توجيه اسئلة مكملة	١,٢	*-,٠٩٥
- اعطاء المتقدم معلومات عن الوظيفة وعن المنظمة	٢,٥	*-,٢٢٢
- ارشاد المرشح للحديث عن موضوع السؤال	٢,١	*-,٢٧٥
- اظهار علامات الضيق ***	٢,٢	*-,٧٦٧
- سؤال المرشح عن مدى رغبته فى معلومات اخرى عن المنظمة	٢,٤	*-,٤٦٧
- ايضاح ماذا سيتم بعد المقابلة	٢,٧	*-,٨٨٩
- اعطاء المرشح الوقت الكافى للاجابة على الاسئلة	٢,٨	*-,٤٤٤
ثالثا - بعد المقابلة:		
- قيامه بالتسجيل الفورى للمعلومات التى حصل عليها اثناء المقابلة	٢,٤	*-,٥٠٢
- اخطار المرشح الذى تقرر تعيينه	٢,٢	*-,٤٨٨
- اخطار المرشح الذى تقرر عدم تعيينه	١,٧	*-,٤٧٨
رابعا - نوع الاسئلة		
- سؤال عدة اسئلة فى سؤال واحد ***	١,٥	*-,٨٩٤
- اسئلة ايحائية ***	١,٥	*-,١٥٨
- اسئلة عامة ***	٢,٢	*-,٢٦٥
- اسئلة مفتوحة	٢,٢	*-,٩٧٤
- اسئلة ذات اجابات محتملة ***	١,-	*-,٠٦٦
- اسئلة لربط المعلومات	٢,٢	*-,٦١١

* الفروق غير جوهرية بدرجة ثقة ٩٥ ٪ حيث ان الناتج > ٠٥,-
** الفروق جوهرية بدرجة ثقة ٩٥ ٪ حيث ان الناتج < ٠٥,-
*** هذه الادوار او الاسئلة ينبغى تجنب القيام بها او استخدامها.

المتقدمين بصورتهم الطبيعية اثناد المقابلة ، حيث ذكر ٥٧,٧٪ من المستقصين وبين المتقدمين للوظائف ان تلك الاستراتيجية هى المستخدمة فى مقابلات الاختيار (جدول رقم ٤) ، فى حين ان ٣٨,٣ من المستقصين ذكروا ان استراتيجية الحذر وظهور المرشح بصورة غير طبيعية اثناء المقابلة تستخدم فى الشركات المساهمة الكويتيه (جدول رقم ٤) وبالرغم من ان الاستراتيجية التشجيع هى اكثر استخداما ولكن استخدام استراتيجية الحذر بنسبة ٣٨,٣٪ يعنى ان هناك نسبة ليست صغيرة من الشركات المساهمة التى تستخدم استراتيجية الحذر وهى الاستراتيجية غير المفضلة فى مقابلات الاختيار . ولذلك يمكن القول ان سيادة استراتيجية التشجيع عنصر ايجابى لفاعلية مقابلات الاختيار فى الشركات المساهمة الكويتيه ، ينصح الباحث بعض الشركات الكويتيه التى مازالت تستخدم استراتيجية الحذر فى مقابلات الاختيار ان تبتعد عن استخدامها وتخلق الظروف التى تعمل على ستخدام استراتيجية التشجيع .ومن ذلك التحليل يتضح لنا ان عناصر التخطيط لمقابلات الاختيار فى اشركات المساهمة الكويتيه ذات الاكتاب العام بشكل فعال . وبذلك يمكن الافتراض الثالث لهذه الدراسة .

مدي قيام المنظمة والمقابلين بالاجراءات

والادوار المطلوبة قبل واثناء وبعد المقابلة :

وهذه الاجراءات والادوار هى :

أ ـ أجراءات وأدوار قبل مقابلة الاختيار :ـ

كما ظهر لنا فى المراجعة لهذا البحث ، هناك ادوار ينبغى القيام بها بواسطة المقابلين والمنظمة قبل اجراء مقابلة الختيار حتى ترتفع فعالية القيام بمقابلات الاختيار حتى ترتفع فعالية القيام بمقابلات الاختيار . وقد افترض الفرض لهذه الدراسة ان المقابلين والشركات المساهمة الكويتيه يقومون بغالبية الادوار بشكل فعال .

وتظهر النتائج بجدول رقم (٥) صحة ذلك فمعرفة ان مدى الفعالية لهذه الادوار هى ٣ نقاط اذ كان الدور يتم القيام به بصفة دائمة ، ٢ نقطة اذا كان يتم القيام به احيانا ، نقطة واحدة اذا كان يتم القيام به بصفة نادرة ، وصفر نقطة اذا كان لا يتم القيام به بالمرة ، والوسط الحسابى لهذه الادوار والنسب المئوية الذى استخدامها تظهر أنه يتم القيام بهذه الادوار بشكل جيد ، وانه لا توجد فروق جوهرية بين الموظفين ورؤساء الاقسام ورجال الادارة العليا فى جودة القيام بهذه الادوار (تحليل كا ٢ رقم ٥) فبالنظر إلى جدول رقم(٥) يظهر أن القيام بادوار جمع معلومات كافية بواسطة المقابلين قبل المقابلة عن المتقدمين للوظائف الشاغرة يتم بصفة جيدة حيث ان الوسط الحسابى =

٢,٩ نقطة من مدى ٣ نقاط، وقيام المقابل بتحديد المعلومات الناقصة المطلوب ان يحصل عليها المتقدمين اثناء اجراء المقابلة وتحديد الاسئلة التى تمكن الحصول عليها يتم بشكل جيد حيث ان متوسط الجودة ٢,٢ نقطة . وانه يتم تحديد مكان وتاريخ وقت المقابلة قبل المقابلة بمدة كافية واخطار المتقدم به بشكل جيد حيث ان الوسط الحسابى لهذا الدور هو ٢,٨ نقطة . اما دور تسهيل حضور المرشح للمقابلة فهو مقبول وذلك لان الوسط الحسابى لهذا الدور = ١,٩ نقطة . كما ان تجهيز مكان المقابلة يتم بدرجة جيدة فى الشركات المساهمة الكويتية حيث ان الدرجة هى ٢,١ نقطة وكذلك القيام بدور اعطاء تعليمات للسكرتارية بعدم مقاطعة المقابلة اثناء اجراءها يتم بشكل جيد حيث ان الدرجة هى ٢,١ نقطة وكذلك القيام بدور اعطاء تعليمات للسكرتارية بعدم مقاطعة المقابلة أثناء اجراءها يتم بشكل جيد حيث ان الدرجة ٢,١ نقطة .

وبذلك يمكن القول ان فعالية قيام المقابلين والشركات المساهمة الكويتية بالاجراءات والدوار التى ينبغى القيام بها قبل الاختيار فعالية مرتفعة وجيدة ، ماعدا دور تسهيل حضور المتقدم للمقابلة حيث مستوى درجته مقبولة . ويقترح الباحث تحسين القيام بهذا الدور .

ب ـ مدى فعالية قيام المقابل بالادوار التى ينبغى القيام بها اثناء مقابلة الاختيار :ـ اظهرت المراجعة الفكرية لهذا البحث ان هناك ادورا ينبغى ان

يقوم بها المقابل اثناء الاختيار حتى ترتفع فعاليتها ، وهناك ادوار ينبغى عدم القيام بها بواسطة المقابلين اثناء اجراء المقابلة حتى ترتفع فعالية اجراء مقابلة الاختيار . ويظهر الجدول رقم (٥) مدى فعالية قيام او عدم قيام المقابلين بتلك الادوار فى نظر كل من الموظفين ورؤساء الاقسام ورجال الادارة العليا .

وحيث ان مدى فعالية القيام باى دور هو ٣ نقاط فحصول الدور على كمتوسط من ١,٥ نقطة يعتبر فعالية مقبولة ، ٢ نقطة فاكثر تعتبر فعالية جيدة واقل من ١,٥ نقطة تعتبر فعالية ضعيفة . وظهرت النتائج التالية بالنسبة للادوار التى تنبغى أن يقوم بها المقابل اثناء اجراء المقابلة ودرجة فاعلية كل دور من هذه الادوار (جدول رقم ٥)

الادوار التي ينبغي القيام بها :	متوسط الدرجة	فعالية الدور	جوهرية الفروق
* إزالة التوتر لدى المتقدم من بداية بوضعه فى وضع طبيعى وذلك بتوجيه أسئلة تحقق ذلك الغرض مثل الاسئلة العامة والشخصية السهلة الاجابة .	٢,٧	جيدة	فروق غير جوهرية
الانصات الجيد للمرشح اثناء اجبته على الاسئلة .	٢,٩	جيدة	فروق قير جوهرية
* عدم مقاطعة لمتقدم ثناء حديثه واثناء اجابته على الأسئلة	٢,٧	جيدة	،،
* اعطاء المرشح الوقت الكافى للاجابة على السؤال	٢,٨	جيدة	فروق غير
* اعطاء المرشح اسئلة موجهة لقياس مدى كفاءة المرشح للقيام بمهام وظيفته .	٢,٦	جيدة	،،
* اظهار الاستعداد لسماع وفهم اقتراحات المرشح بخصوص موضوعات معينة اثناء المقابلة	٢,٣	جيدة	فروق جوهرية
* تشجيع المرشح على حديث وذلك بسؤاله اسئلة استفارية واظهار علامات الرغبة فى سماع حديثه وذلك باستخدام كلمات التشجيع ام باشعاره بالاهتمام بما يقول .	٢,٥	جيدة	فروق غير جوهرية
* قيامه على فترات بتلخيص ما قيل ثم توجيه اسئلة مكملة .	١,٣	ضعيف	،،
* اعطاء المرشح معلومات كافية عن الوظيفة وعن المنظمة وعن السياسات العمالة .	٢,٥	جيدة	،،
* ايقاف المرشح من الاطالة فى الاجابة بدون لزوم وارجاعه لموضوع السؤال اذا خرج عنه بطريقة لا تجرح شعوره .	٢,١	جيدة	،،
* سؤال المرشح فى نهاية المقابلة هل يرغب فى معرفة أى معلومات اخرى عن الوظيفة وعن المنظمة.	٢,٤	جيدة	،،
* قيامه فى نهاية المقابلة بذكر ماذا سيتم بالنسبة لللمرشخ بعد المقابلة .	٢,٨	جيدة	فروق غير جوهرية

الادوار التي لا ينبغي أن يقوم بها اثناء المقابلة :

لقد اعطيت درجة من ٣ نقاط لهذه الادوار ، حيث اعطيت ٣ درجات فى حالة عدم قيام المقابل بهذه الادوار لانها ادوار سلبية ، درجتان فى حالة القيام بها شكل نادر ، ودرجة فى حالة عدم القيام بها احيانا ، وصفر فى حالة القيام بها بصفة دائمة ، وجدول رقم (٥) اظهر النتائج التالية بالنسبة لهذة الادوار .

الادوار التي لا ينبغي القيام بها	متوسط الدرجة	فعالية الدور	جوهرية الفروق
* سؤال المرشح اسئلة غير موجهة لقياس مدى كفاءته فى اداء مهام وظيفته .	٨،-	ضعيفه	فروق غير جوهرية
* قيام المقابل بنقد المرشح أو بعض نواحى تاريخه الوظيفى.	١،٩	مقبلولة	،،
* بيان وجهة نظره فيما يقوله المرشح سواد بالموافقة أو الرفض .	١،٢	ضعيفه	،،
* اظهار وجهة نظره تجاه مواقف أو موضوعات معينة أثناءالمقابلة .	١،١	ضعيفه	،،
* القيام ببعض الانشطة اثناء المقابلة مثل الرد على التليفون أو قراءة مذكرات أو النظر فى بعض الأوراق .	١،٨	مقبولة	،،
* أخذ ملاحظات كثيرة وملفتة عن اجابات المرشح أثناد المقابلة .	١،٤	ضعيفه	،،
* اظهار علامات فى الوجه أو اليدين أو الصوت التى قد يظهر أنه متضايق أو غير مستريح من حديث المرشح .	٢،٢	جيده	فروق غير

من هذه النتائج نجد أن معظم الأدوار التى ينبغى أن يقوم بها المقابل أثناء المقابلة درجة فعاليتها جيدة ماعدا دور قيام المقابل على فترات بتلخيص ماقيل أثناء

المقابلة ثم توجيه أسئلة مكملة حيث أن درجة فعاليته ضعيفة . ويقترح الباحث تدريب المقابلين على كيفية القيام بذلك الدور . أما الأدوار التى ينبغى عدم القيام بها فغالبا مايقوم بها المقابلون فى الشركات المساهمة الكويتية وبالتالى فدرجة فعاليتها ضعيفة أو مقبولة وليست جيدة ماعدا دور اظهار علامات أنه متضايق من حديث المرشح حيث درجة فعاليته جيدة لأنه غالبا لا يقوم المقابلون بهذا الدور السلبى فى مقابلات الاختيار . ولذلك يقترح الباحث تدريب المقابلين على عدم القيام بتلك الأدوار السلبية والتى درجة فعاليتها ضعيفة أو مقبولة .

د - مدي فعالية قيام المقابل بتوجيه

نوع الأسئلة المناسبة أثناء المقابلة :

هناك نوع من الأسئلة المناسبة والتى يفضل الاكثار من استخدامها أثناء المقابلة مثل الأسئلة المفتوحة وهى الأسئلة التى تترك للمرشح حرية الحديث مثل أسئلة تكلم عن .. وأسئلة لماذا حدث ذلك .... وأسئلة اشرح ماتعرفه عن .... الخ ، وكذلك يفضل استخدام أسئلة لربط معلومات ذكرت فى اجابات سابقة بمعلومات مازال مطلوب الحصول عليها من المرشح ، وأظهرت النتائج بجدول رقم (٥) أن فعالية قيام المقابل بتوجيه هذا النوع من الأسئلة فعالية جيدة حيث أن متوسط الدرجة لهذه هى ٢,٣ درجة ، ٢,٢ درجة على التوالى ، وأنه لا يوجد فروق جوهرية بين الموظفين ورؤساء الأقسام ورجال الإدارة العليا فى درجة الجودة هذه .

وهناك أسئلة ينبغى على المقابل تجنب استخدامها أو الاكثار من استخدامها مثل سؤال عدة أسئلة فى سؤال واحد ، الأسئلة الإيحائية ، الأسئلة الغامضة ، والأسئلة ذات الإجابات المقفلة ، (اجابات بنعم أو لا) . وجدول رقم (٥) يظهر أن متوسط درجات تلك الأسئلة على التوالى هى ١,٥ (درجة فعالية مقبولة) ، ٢,٣(درجة فعالية جيدة) ، ١ (درجة فعالية ضعيفة) على التوالى . وإنه لا يوجد فروق جوهرية بين الموظفين ورؤساء الأقسام ورجال الإدارة العليا فى درجة فعالية توجيه هذه

الأسئلة . ولذلك يقترح الباحث تدريب المقابلين على عدم استخدام الأسئلة ذات درجة الفعالية المقبولة والضعيفة مثل أسئلة توجيه عدة أسئلة فى سؤال واحد والأسئلة الإيحائية والأسئلة ذات الاجابات المقفلة .

هـ - مدى فعالية قيام المقابل أو المنظمة بمهام أو أدوار ينبغي القيام بها بعد اتمام المقابلة :

والقيام بمثل هذه الأدوار أو المهام يعمل على رفع فعالية اجراء مقابلات الاختيار وتظهر النتائج بجدول رقم (٥) أنه يتم القيام بمعظم هذه الأدوار بشكل جيد وفعال فى الشركات المساهمة الكويتية ، ماعدا فعالية القيام بدور اخطار المرشح الذى تقرر عدم تعيينه وشكره على وقت المقابلة . حيث أن درجة فعالية هذا الدور مقبولة (جدول رقم ٥) . وإنه لا يوجد فروق جوهرية فى درجة الجودة هذه بين الموظفين ورؤساء الأقسام ورجال الإدارة العليا (تحليل كا٢ بجدول ٥) . فقد كانت النتائج عن هذه الأدوار كما يلى :

المهام أو الأدوار	متوسط الدرجة	فعالية الدور	جوهرية الفروق
* قيام المقابل بالتسجيل الفورى للمعلومات التى حصل عليها عن المرشح اثناء المقابلة فى تقرير المقابلة قبل مقابلة مرشح اخر	٢,٤	جيدة	فروق غير جوهرية
* اخطار المرشح الذى تقرر تعيينه وشكره على الوقت الذى قضاه فى المقابلة .	٢,٣	جيدة	،،
* اخطار المرشح الذى تقرر عدم تعيينه وشكره على وقت المقابلة .	١,٧	مقبولة	فروق غير جوهرية

من تحليل النتائج السابقة يتضح لنا أن غالبية اجراءات المنظمة والأدوار التى ينبغى أن يقوم بها المقابلين قبل وأثناء المقابلة تتم بشكل فعال . وأن هناك بعض الاجراءات والأدوار التى تتم بشكل مقبول أو ضعيف ويمكن تحسينهم وبذلك

يمكن قبول صحة الافتراض الرابع لهذه الدراسة .

الخلاصة والتوصيات :-

إن مقابلة الاختيار هي محادثة بين مقابلة أو مقابلين وبين متقدم ومتقدمين لوظائف شاغرة وجها لوجه من أجل المساهمة في اتخاذ قرار اختيار الأفراد المناسبين للمنظمة عن طريق التأكد من وجود التوافق بين المتقدم للوظيفة والوظيفة وكذلك من أجل المساهمة في ترويج المنظمة لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة . ولقد تضمنت هذه الدراسة مراجعة مختصرة للفكر الإدارى عن مقابلات الاختيار . وأظهرت هذه المراجعة المختصرة الاغراض الشاملة لمقابلات الاختيار ، أنواع مقابلات الاختيار ، ومدى فعالية مقابلات الاختيار كوسيلة لاختيار العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة بالمنظمة . وتتوقف مدى فعالية مقابلات الاختيار كوسيلة فعالة لاختيار العامابن على : (أ) تجنب العوامل والعقبات التى تؤدى إلى ضعف فعالية مقابلات الاختيار ، (ب) ضرورة الالتزام بأسس ينبغى مراعاتها عند اجراء المقابلة الاختيار، (ج) الالتزام بضرورة قيام المقابلين والمنظمة باجراءات وأدوار ينبغى القيام بها قبل اجراء المقابلة ، (د) ضرورة قيام المقابلين بالأدوار التى ينبغى أن يقوم بها أثناء مقابلات الاختيار وتجنب الأدوار التى ينبغى ألا يقوموا بها أثناء المقابلات ، (هـ) أن يستخدم المقابلين نوع الأسئلة المناسب عند توجيه أسئلة أثناء مقابلة الاختيار ، (و) وأن يتم الالتزام بالأدوار التى ينبغى أن تقوم بها المنظمة أو المقابلين بعد اتمام مقابلات الاختيار .

ولقد تناولت الدراسة التطبيقة مدى فعالية اجراء مقابلات الاختيار فى الشركات المساهمة الكويتيه ذات الاكتتاب العام بدراسة مدى استخدام مقابلات الاختيار فى تلك الشركات واتجاهات العاملين تجاه استخدامها ومدى توافر عناصر التخطيط للمقابلات حتى يتم تنفيذ مقابلات الاختيار بشكل فعال .

وقد أظهر نتائج الدراسة وتحليلها النتائج والتوصيات التالية .

تعتبر مقابلات الاختيار الأكثر استخداما فى الشركات المساهمة الكويتيه ذات الاكتتاب العام إذا ما قورنت باستخدام أنواع المقابلات الأخرى مثل مقابلات الشكاوى ، تقييم الأداء ، الاستقالات ، ومقابلات النصح والإرشاد للعاملين .

ـــ إن اتجاهات العاملين والشركات عن دور مقابلات الاختيار فى تقرير المتقدمين للوظائف الشاغرة جيدة ، حيث أن كلا من العاملين وتلك الشركات يرون أن دور مقابلات الاختيار جوهرى وأساسى فى تقرير اختيار العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة وذلك بجانب وسائل الاختيار الأخرى مثل طلب التوظيف ، شهادات الخبرة ، الشهادات العلمية ، نتائج الاختبارات ، وبيان السيرة الذاتية . وهذا مؤشر جيد على فعالية مقابلات الاختيار بتلك الشركات .

ـــ إن غالبية عناصر التخطيط لمقابلات الاختيار من تحديد شمولى لأغراض المقابلات ، ومن يقوم بالمقابلة ومدة مقابلات الاختيار ، والاستراتيجية المستخدمة فى المقابلة تتم بشكل فعال فى تلك الشركات .

ـــ إن غالبية الاجراءات والأدوار التى ينبغى على كل من تلك الشركات والمقابلين القيام بها قبل واثناء وبعد مقابلات الاختيار تتم القيام بها بشكل فعال ، وبعض منها يتم بشكل غير فعال ويمكن تحسينه . فقد وجد أن جميع الأدوار التى على المنظمة والمقابلين القيام بها قبل مقابلات الاختيار يتم القيام بها جميعا بشكل فعال وكذلك يقوم المقابلين بأدوراهم بشكل فعال أثناء اجراء المقابلات ، ماعدا قيامهم بدور قيام المقابل على فترات تلخيص ما قبل أثناء المقابلة ثم توجيه أسئلة مكملة نموذجية فعاليته ضعيفة وبالتالى يقترح تحيسن القيام بذلك الدور وتدريب المقابلين على كيفية أداوه . أما عن الأدوار التى ينبغى على المقابلين تجنب القيام بها فدرجة تنجنب القيام بهذه الادوار بشكل عام ضعيفة أو مقبولة ولذلك يقترح تدريب المقابلين على كيفية تجنب هذه الأدوار .

ويستخدم بعض المقابلين أثناء المقابلة عدة أسئلة فى سؤال واحد ، وأسئلة مقفلة ذات اجابات بنعم أو لا وأسئلة إيحائية . ولذلك يقترح الباحث تدريب المقابلين

على تجنب ذلك النوع من الأسئلة . وكذلك يقوم المقابلين والمنظمة بالاجراءات والأدوار المطلوبة بعد اتمام المقابلة بشكل فعال وجيد ماعدا قيامهم بعدم اخطار المرشح الذى تقرر عدم اختياره وشكره على وقت المقابلة ، حيث أن حيث أن درجة القيام بهذا الدور مقبول ولذلك يقترح الباحث تحسين القيام بهذا الدور فى تلك الشركات .

ويمكن أن يستنتج بشكل عام من واقع نتائج الدراسة وتحليلها أن فاعلية اجراءات مقابلات الاختيار فى تلك الشركات جيدة ، ماعدا قلة من جوانب الضعف بها ، وقد تم تقديم الاقتراحات المناسبة لحلها .

تطبيقات لنتائج الدراسة :-

يستفيد المديرين فى الشركات المساهمة الكويتية من نتائج هذه الدراسة وذلك بمعرفة كيف تتم مقابلات الاختيار ، وجوانب القوة ، وجوانب الضعف فى اجراءات مقابلات الاختيار ، وكيف يمكن التغلب عليها . كما يمكن للمديرين بشركات أخرى أن يأخذوا الاستفادة المناسبة لهم من هذه الدراسة لتحسين اجراءات مقابلات الاختيار بشركاتهم .

الهوامش :

1 - Panny Hackett, Interview Skills Training Role Play Exercises, London Institute of Personnel Management , Central House, Upper Waburn Place 1979, P. 255 .

2 - Leon C. Magginson, Personnel and Human Resours Administration, Homewood- Illinios, Rechard D. Irwin, Inc., London, 1977, P. 232 .

3 - John Fletcher, The Interview at Work, London, Gerald Duckworth

& Co. Ltd., 1973, P. 1.

4 - Wendell French, The Personnel Management Process, atlanta, Houghton Mifflen Co., 1974, P.272.

5 - Dale S. Beach, Personnel - The MNanagement of People at Work, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1980, P. 249.

6 - Ibid.

٧ ـ يرجع فى ذلك إلى :ـ

-Ghruden Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management, Cincinnati, South- Western Publishing Co., 1972, PP. 155- 159.

- Dale S. Beath, Op. Cit., P.253.

8 - Dale S. Beath, Op. Cit., P.250.

٩ ـ يرجع فى ذلك إلى :ـ

- Ibid., PP.249 - 252.
- Wendell French, Op. Cit., PP. 278- 279.
- Michael R. Carrell and Frank K. Kuzmits, Personnel - Management of Human Resource, Columbus, Charles E. Mcrill Publishing co., 1982, PP. 219- 220.
- Elmar H, Burack and Roberth D., Smith, Personnel Management - AHuman Resource System Approach, New York, 1982, PP. 165- 166.
- John Fletcher, Op. Cit., PP. 26-28.
- Markert J. Ghruden and Arther W. Sheran, Jr., Op. Cit., PP. 162-165.

10 - Panny Hackett, Op. Cit., PP. 256-257 .

١١ ـ يرجع في ذلك إلى :ـ

- Panny Hackett, Op. Cit., PP. 257-259 .

- Herbert J. Chruden, OP. Cit., PP. 163- 164 .

- Michael R. Carrell and Frank K. Kuzmits, Op. Cit., PP. 220-222 .

- John Fletcher, Op. Cit., PP. 2-28 .

- Ibid., PP. 27 - 30 .

- Ibid., PP. 36 - 45 .

- Dale S. Beath, Op. Cit., PP. 254- 256 .

- Wendell French, Op. Cit., PP. 279 .

الغمرى ، ابراهيم ، الأفراد والسلوك التنظيمى ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ١٩٧٩ .

- Elmar H, Burack and Roberth D., Smith, Op. Cit., PP. 167-169

- Dale S. Beath, Op. Cit., PP. 254 .

12 - John Fletcher, Op. Cit., PP. 27-30 .

المراجع :

المراجع العربية

الغمرى ، ابراهيم ، الأفراد والسلوك التنظيمى ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ١٩٧٩ .

المراجع الأجنبية

5 - Beach, Dale S. , Personnel - The MNanagement of People at Work, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1980,

- Burack , Elmar H, and Roberth D., Smith, Personnel Management - AHuman Resource System Approach, N. Y., John Wiley and Sons, 1982,

- Carrell, Michael R. and Frank K. Kuzmits, Personnel - Management of Human Resource, Columbus, Charles E. Mcrill Publishing co., 1982.

-Ghruden, Herbert J. and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1972

-Fletcher, John , The Interview at Work, London, Gerald Duckworth & Co. Ltd. , 1973.

-French, Wendell, The Personnel Management Process, atlanta, Houghton Mifflen Co. , 1974 .

- Hackett, Panny , Interview Skills Training Role Play Exercises, London Institute of Personnel Management , Central House, Upper Waburn Place 1979 .

-Magginson, Leon C. , Personnel and Human Resours Administration, Homewood- Illinios, Rechard D. Irwin, Inc., London, 1977 .



حالات عن اختيار وتعيين العاملين

الحالة رقم [أ]

مرفق طيه عدد (٢) نموذج لطلب التوظف .

والمطلوب منك إيضاح :

١ـ هل كل الأسئلة الموجودة فى طلب التوظف ضرورية ؟

٢ـ هل هناك أسئلة ناقصة ؟

٣ـ هل تصميم شكل طلب التوظف مناسب ؟

بسم الله الرحمن الرحيم

شركة العقارات المتحدة

الاسم كاملا : ....

الجنسية : ....

رقم الجنسية / جواز السفر : ....

تاريخ ومكان الولادة : ....

الحالة الاجتماعية : ....

عدد الأطفال : ....

الوظيفة المتقدم إليها

السكن

العنوان البريدى

تاريخ تقديم طلب التوظيف / / ١٩ م

سلم باليد ( ) بواسطة البريد بوسيله اخرى

المؤهل الدراسى	تاريخ الحصول عليه	الجهة المانحة للمؤهل	ملاحظات

المؤهلات العلمية :

اسم المؤسسة وعملها	اسم ونوع الوظيفة	مدة الخدمة		الراتب
		من	الي	

التاريخ الوظيفي في المؤسسة	تاريخ وأسباب ترك الخدمة	ملاحظات

أسماء ثلاثة أشخاص لتزكية المتقدم للوظيفة

الاسم	الوظيفة	العلاقة	العنوان

الرجاء ابداء أسباب التقدم لهذه الوظيفة باختصار :

أقر أنا الموقع أدناه .... أقر بأن المعلومات المدونة أعلاه صحيحة حسب علمي وأنا على استعداد لتقديم الأدلة الثبوتية لها .

التوقيع : ....

التاريخ : / / ١٩ م

بسم الله الرحمن الرحيم

مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية
KUWAIT AIRWAYS CORPORATION

Employment office مكتب التوظيف
Application form طلب عمل

For office use only للاستعمال الرسمي
رقم الطلب
الوظيفة المطلوبة
رأى جهة الاختصاص

Date : التاريخ :

To: Personnel Director:
Kuwait.
Dear Sir,
I would like your Approval to join Kuwait airways Corp. According to the following data:

السيد مدير شئون الموظفين المحترم
الكويت ،
تحية طيبة وبعد ،
يرجى الموافقة على انضمامي للعمل لدى مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية وفق البيانات التالية :

Job applied for ________________ الوظيفة المطلوبة

Applicant's name ________________ الاسم

Nationality ________________ الجنسية

Age ________________ السن

Religion ________________ الديانة

.... Status ________________ الحالة الاجتماعية

Education ________________ المؤهل العلمي

Experience ________________ الخبرة

____

Last Employment ________________ الوظيفة السابقة

Reason of leave ________________ سبب ترك العمل السابق

Address & Tel. No. : ________________ العنوان ورقم الهاتف

Signature ________________ التوقيع

Thank you , ولكم جزيل الشكر

Notes : Valid for three months ملاحظة : صلاحية الطلب ثلاثة شهور

حالة رقم [٢]

عمليتى الاختيار وتقييم الأداء

مستشار شركة الطيران

لقد استعانت بك شركة طيران وطنية لوضع برنامج متكامل عن إدارة الموارد البشرية التابعة لها . وبعد أن أجريت مقابلة مطولة مع رئيس شئون الأفراد بالمنظمة اكتشفت أن المشكلة الجوهرية لهذه الشركة محصورة فى عمليتى اختيار وتقييم أداء العاملين . واكتشفت أن الشركة تستخدم حاليا أسلوبى الاختيار والتقييم التاليين :

الاختيار : تستخدم الشركة مجموعة من اختبارات الذكاء الشخصية والقدرة كعامل أساسى عند اختيارها للموظفين ولا تعلم الشركة عن مستوى صحة ودقة هذه الاختبارات إذ لم تجرى أى دراسات عليها . بالإضافة إلى نتائج الاختبارات يقوم مساعد مدير شئون العاملين باجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين . كما يجب على المتقدم تعبئة استمارة طلب تعيين على الوظيفة .

وتكون نتائج الاختبارات والمقابلة وطلب التقديم هى الأساس الذى يتم عليه اختيار الشخص المناسب للوظيفة .أما بالنسبة للمتقدمين للوظائف الإدارية فلا يطلب منهم اجراء أى اختبارات ، بل تتم مقابلة بين الشخص المتقدم ونائب المدير العام للشئون الإدارية وبناء على نتائج المقابلات يتم اختيار الشخص المناسب .

التقييم : يتم تقييم الموظفين سنويا من قبل رؤسائهم المباشرين ، والمطلوب من الرئيس المباشر هو تعبئة استمارة تحتوى على قائمة من الصفات التى يفترض توافرها فى المرؤوس (مثال لهذه الصفات : المبادرة بالأفكار واستقلال التفكير) وعلى الرئيس أن يحدد مدى توفرها فى الشخص .

أما بالنسبة للمديرين ، فلا تقوم المنظمة بتقييم أدائهم بصورة رسمية ، وذلك لأن الشركة تعتبرهم مهنيين وبالتالى ليس هناك مايدعو إلى تقييم أدائهم رسميا .

المناقشة :

١ـ ماهى اقتراحاتك التى ستقدمها لهذه الشركة حتى تطور من برنامجيها الخاصين بالاختيار وتقييم الأداء ؟ اسند اقتراحاتك بحجج وأسباب ؟

٢ـ هل هناك حاجة إلى تقييم أداء المهنيين ؟ لماذا ؟

حالة رقم [٣]

حالة فى الاختيار والمقابلة

معهد الكويت للأبحاث العلمية

أولا بالنسبة للاختبار :

يتميز بمرونة تعتمد على طبيعة الوظيفة ومتطلباتها فنجد وظائف مثل : السكرتير ـ الطباع ـ مساعد إدارى ـ وظائف الترجمة ، هذه الوظائف لابد من اختبار تحريرى لمتقدميها وتركز على مايلى :ـ

١ـ السرعة فى الانجاز .

٢ـ طريقة ترتيب القطع .

٣ـ قوة الملاحظة التى تتبلور فى اعطاء المتقدم قطعة بها عدد من الأخطاء ويطلب منه تصحيح الأخطاء .

ويعتمد قبول المتقدم للوظيفة ومدى نجاحه بالاختيار على نوعية الوظيفة ، فمثلا المتقدم لوظيفة طباع نسبة النجاح المطلوبة بالاختبار ٥٠٪ ، سكرتيرة ٤٠٪ ، مساعد إدارى ١٠٪ من ذلك يتضح أن الاختبارات التحريرية لا يعتمد عليها بشكل مطلق فى الاختيار .

وأما المتقدمين للوظائف العلمية (الفنيين ، الباحثين) لا يعمل لهم اختبار تحريرى وإنما يعتمد على المقابلة بصورة كبيرة فى اختيارهم وتعيينهم .

(مرفق نموذج يحدد نوع الأسئلة الموجهة لأحد الباحثين الذين تم عليهم اجراء المقابلة مع تحديد المعايير التى أخذت فى المقبلة للحكم على كفاءة الباحث) .

ثانيا : بالنسبة للمقابلة :

المقابلة الشخصية من المراحل الهامة فى الاختيار والتعيين وإن كانت ليست بالضرورة دليل على نجاح الشخص فى الوظيفة المقبلة .

وفى المعهد هنا تشترك كل من إدارة الأفراد ، إدارة شئون الموظفين ، والقسم أو الإدارة التى سيتعين فيها الموظف فى مقابلة المتقدمين للوظيفة .

والمقابلة تحدد حسب الوظيفة كما يلى :ـ

١ـ **الباحث أو الفنى** : ويقصد بهذه الوظيفة فنى ـ مساعد مشارك أبحاث ـ باحث أول ـ الاخصائى ... الخ)

تتم المقابلة بعد دراسة الطلب المقدم من الراغب فى شغل الوظيفة من قبل القسم الذى به الوظيفة الشاغرة ويتم عن طريق الاتصال بالشخص ومقابلته بواسطة رئيس القسم ورئيس المشروع ، وهما اللذان يحددان صلاحيته للوظيفة ، ثم تجرى مقابلة أخرى من قبل مسئول التوظيف فى دائرة شئون الموظفين غرضها اطلاعه على اجرءات التعيين .

٢ـ **الإداريين** : بعد تقديم الطلبات يتم دراستها وفرزها من قبل مسئول التوظف ثم يقوم بتوزيعها على الأقسام المختلفة ، الأقسام تقوم بمقابلة الموظف ، والمقابلة الأخيرة تكون من قبل دائرة شئون الموظفين لشرح اجراءات التعيين .

٣ـ **السكرتيرات** : عند تقديم الطلبات ، تجرى مقابلة مبدئية لهم من قبل مسئول التوظيف وتركز هنا على الشخصية ، وبعد اجراء الامتحان اللازم يتم توزيع الطلبات على الأقسام المختلفة واجراء المقابلة معهم ، والمقابلة الأخيرة من قبل دائرة شئون الموظفين .

الصفة المميزة فى معهد الكويت للأبحاث العلمية وهو التنسيق مابين شئون

الموظفين والإدارات والأقسام العلمية حول مقابلة الموظف الجديد واختياره وتعيينه .

المناقشة

١ـ قيم سياسة الاختيار التى تتبعها المنظمة (المعهد) فى ضوء المعلومات المتاحة فى الحالة ؟

٢ـ قيم سياسة المقابلة التى تتبعها المنظمة (المعهد) فى ضوء المعلومات المتاحة فى الحالة ؟

٣ـ ماهى المعلومات الإضافية التى تحتاجها لتحليل سياسة الاختيار والمقابلة بشكل أكثر فاعلية ؟

٤ـ هل يمكن فى رأيك الشخص نقل وتطبيق سياسة ناجحة للاختيار والمقابلة من منظمة إلى أخرى تختلف عنها فى طبيعتها بنفس الفعالية ، علل رأيك ؟

٥ـ ناقش مدى صحة الحصول على المعلومات الموجودة فى النموذج المرفق من خلال المقابلة ؟ وماهى الوسيلة المناسبة ، أم هناك وسائل أخرى أكثر تناسبا .

ضع علامة (✓) أو (×) أمام العبارات التالية :

أ ـ وظيفة الاختيار والمقابلة والتوظف مسئولية إدارة الأفراد فقط .

ب ـ اختيار المديرين والوظائف الإدارية العليا أصعب بكثير من اختيار الوظائف الدنيا .

جـ ـ يمكن أن نقول بشىء من العموم ودون أن نكون مخطئين تماما أن وظيفة الاختيار والمقابلة أهم الوظائف على الإطلاق بالنسبة لبجاح المنظمة فثى عملها .

د ـ سياسة الامتحانات التحريرية من أهم الأسس التى يعتمد عليها فى تطبيق سياسة ناجحة للاختيار .

هـ ـ يمكن التعرف على المهارات الفنية والمهارات العقلية (الفكرية) والمهارات السلوكية بنفس الدرجة لو أن هناك سياسة دقيقة وشاملة للاختيار والمقابلة فى المنظمة .

PERSONNEL DEPARTMENT

RESULTE OF INTER VIEW AND EVALUATION

(Please type)

DIV/ PROJ.	RANK /JOB TITLE
NAME	

EVALUATION CRETERIA عوامل التقييم

ELEMENT FACTOR ITEM **		E.	V.G.	G.	F.	U.	N/A
1- Intellectual ability	القدرات الذهنية						
2- Creative Original thought	التفكير الخلاق الأصلي						
3- Research initiative	مبادرات البحث						
4- Depth of knowledge	عمق المعرفة						
5- Ability to write and express ideas	القدرة على الكتابة والتعبير عن أفكاره						
6- Ability to work on team	القدرة على العمل مع مجموعة						
7- Ability to lead or motivate subordinates	القدرة على القيادة وحفز المساعدين						
8- Maturity							
* Other factors	عوامل أخرى						
9-							
10-							

REMARK (OVERALL EVALUATION)

INTERVIEW EVALUATION BY		
NAME	SIGNATURE	DATE

* To be added by interviewer if necessary .

** E=Excellent V.G.= very Good, G.= Good, F= Fair, U=Unsatisfactory, N/A= Not applicable

++ Use supplementary sheets if needed

حالة رقم [٤]

حالة شركة الاتحاد التجارية

شركة الاتحاد التجارية من أقدم الشركات التجارية في سوق الكويت ، وتكتسب هذه الشركة سمعة طيبة بين منافسيها في السوق ، وقد يكون عنصر السعر وكفاءة رجال البيع والتخطيط الإدارى السليم من أهم الأسباب التى تميزها عن منافسيها .

ولقد لوحظ فى السنوات الأخيرة ، أن الاختيار والتعيين فى المؤسسة يتم عن طريق :

١ـ المصدر الداخلى : وهو إذا كان هناك وظيفة شاغرة من وظائف رؤساء الأقسام فإنه يحل محله من ينوب عنه أو الذى تراه الإدارة لائقا من موظفى القسم.

٢ـ المصدر الخارجى :

أـ إما عن طريق الاتصالات الشخصية فمثلا إذا استقال المدير الإدارى فى الشركة وقبل انتهاء مدة انذاره ، يتصل بمن يعرفه ويكون فى رأيه الشخصى كفء لهذه الوظيفة ليأتى ويشغلها .

ب ـ الإعلان بالجرائد : وهذا يتم غالبا مع البائعين والميكانيكيين ويتم عن طريق إعلان الخبرات والكفاءات المطلوبة فإذا تقدم العدد المطلوب وكانت الحاجة ماسة فلا تتخذ أى اجراءات فى التعيين سوى كتابة طلب موجود فى شئون الموظفين ثم يتم مقابلة سريعة بين طالبين الوظيفة والمدير الإدارى ثم يتم التعيين . أما إذا تقدم عدد أكبر من المطلوب فتتم دراسة للطلبات المقدمة من قبل المدير الإدارى لانتخاب الأصلح .

جـ ـ عن طريق العاملين بالشركة فمثلا إذا كان هناك موظف يعرف أحد العمال أو الموظفين يقدم طلب بيانات هذا العامل أو الموظف ، وتحفظ هذه

البيانات فى الإدارة مع عنوانه فإذا احتاجت الشركة لنفس المؤهلات ترسل فى استدعاءه ، أو إذا أحس أحد العاملين بالشركة أن هناك مكان شاغر يمكن أن يرسل له أحد معارفه .

د ـ عن طريق توصية العمال الذين يعملون بالشركة وهذه الطريقة تتبع فى الوظائف الدنيا فقط فمثلا يوصى مسئول القسم المحتاج لعمالة ، عمال القسم بأن القسم بحاجة إلى عدد من العمال فالعمال من ناحيتهم يحضرون عمالا من معارفهم فإذا كانوا مستوفين شروط الإقامة ولوائح وزارة الشئون ويقبلون بالرواتب المحددوة من الادارة ، عند ذلك يقوم مسئول القسم بترشيح العدد الذى يحتاجه قسمه للمدير الادراى الذى يحولهم للتعيين فورا ، أما اذا كان عددهم اكبر من المطلوب فتتبع هنا بعض الاختبارات السريعة لتحديد الانسب (القدرة الجسمانية ... الخ) ومن هنا نجد نقطة ضعف تكمن فى حالة ما اذا تقدم الشركة العدد المطلوب من العاملين وتكون بحاجة ماسة لهم فلا تلجأ فى هذه الاحالة لاية اختبارات أو مقابلات انما تكتفى بالبيانات المطلوبة كشهادة الخبرة . ولكن اذا كان العدد كبيرا احيل المتقدمون إلى المدير الفنى فى اختياره على عناصر التالية .

١ـ الدقة فى العمل .

٢ـ طريقة معاملة الزبون .

٣ـ مقدرة الفنى على تقص العطل .

٤ـ تقدير الاجور العادلة للتصليح .

٥ـ الصحة الظاهرية .

أما المقابلات فهى تتبع أيضا فى ظروف خاصة ، فمثلا البائعين المتجولين تقدم طلباتهم باليد للمدير الإدراى الذى بدوره يتفحص ويجرى المقابلة فى آن واحد وبالتأكيد يعتمد فى اختياره على توفير صفات معينة منها :

١ـ شخصية المتقدم للوظيفة (ظاهريا)

٢ـ مقدرته على معاملة الزبون .

٣ـ أسلوب حديثه فى عرض البضائع .

فإذا اقتنع المدير الإدراى يتم التعيين فورا.

وفى هذا نرى أنه لا يوجد لدى الشركة سياسات مكتوبة وواضحة بالنسبة لاختيار وتعيين العاملين بالشركة . فاذا كان عدد المتقدمين أقل من العدد المطلوب، عادة يتم التعيين وتصبح الاجراءات مقتصرة على فحص طلبات الالتحاق دون رفض أى من المتقدمين أما إذا كان عدد المتقدمين أكثر من المطلوب ، فتقوم الشركة باتخاذ بعض اجراءات الاختيار الفورية الغير مخططة للاختيار من بين المتقدمين .

المناقشة :

١ـ ماهى فى تصورك للمشاكل الموجودة فى هذه الشركة ؟

٢ـ ما هو رأيك فى سياسات الاختيار والتعيين الموجودة بالشركة ، وماهى اقتراحاتك ؟

٣ـ ما هو رأيك فى مصادر الاختيار الذى تتبعها الشركة هل يمكن اضافة مصادر اخرى وضح رأيك ؟

٤ـ هل ترى أن الشركة تختار الشخص المناسب باستخدامها للمراحل الحالية للاختيار ضع تصور كامل لمراحل مقترحه لاختيار وتعين العاملين بالشركة ؟

حالة رقم [٥]

مرفق طيه بيان بالأسئلة التى وجهت لإحدى المتقدمات لوظيفة سكرتيرة فى بنك الخليج أثناء المقابلة والمطلوب منك مناقشة .

ـــ هل جميع هذه الاسئلة مطلوبة فى المقابلة . هل المقابلة هى الوسيلة المناسبة للحصول على هذه المعلومات ، وما هى الوسائل المناسبة للحصول على هذه المعلومات اذا كانت مطلوبة .

ـــ ما هو تصورك للأسئلة التى يجب أن توجه ، وما هو نوع المقابلة المناسبة .

ـــ قدم أى اقتراحات تراها مناسبة لرفع فاعلية المقابلة

الاسم :

١ـ ما هى بنظرك مميزات السكرتيرة الناجحة ؟

٢ـ ما هو السجل العام ، وما هى طريقة العمل به ؟

٣ـ ماهى طريقة حفظ وتنظيم الملفات ؟ وما أهميتها ؟

٤ـ ما هى الدورة المتبعة للمراسلات الواردة ؟

٥- ما هى الدورة المتبعة للمراسلات الصادرة ؟

٦ـ اذكرى ما تعرفينه عن طريقة حفظ وتنظيم القرطاسية ؟

٧ـ ما هى طريقة المتابعة للمراسلات التى يؤشر عليها لإحدى الإدارات ؟

٨ـ ما هو الاسلوب أو الطريقة المتبعة فى المكالمات الهاتفية لترتيب مواعيد أو عند حضور شخص معين لمقابلة ؟

٩ـ هل تتمتعين بأسلوب وإملاء جيدين لكتابة المذكرات أو الرد عليها وعلى الكتب التى ترد الشركة باللغة العربية ؟

١٠ـ ما مدى معرفتك بما يلى :ـ

الطباعة : ١ـ عربى ٢ـ انجليزى

ب ـ الاختزال .

ج ـ اللغة الانجليزية .

١ـ قراءة ٢ـ كتابة ٣ـ محادثة

د ـ التلكس

الباب الثالث

تنمية الموارد البشرية

الفصل السادس : تدريب الافراد

الفصل السابع : التدريب الاداري (التنمية الادراية)

الفصل الثامن : تخطيط وتطوير الحياه الوظيفية للافراد

الباب الثالث

تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة ، حيث أن العاملين الجدد يحتاجون إلى برامج توجيهية عن وظائفهم ويحتاجون تدريب لرفع مهاراتهم وسلوكهم فى العمل. كما أن حركة التغيير فى المنظمة مستمرة سواء فى الهيكل التنظيمى ، فى أنشطة المنظمة ، وفى التكنولوجيا المستخدمة . وهذا التغيير يؤدى بالضرورة فى تغيير فى طريقة العمل وفى إضافة وظائف جديدة وفى إلغاء وظائف كانت قائمة . وحتى يمكن لأفراد المنظمة استيعاب ذلك التغيير المستمر لزم وجود نشاط التدريب لهم بصفة مستمرة .

والتدريب قد يكون موجه للعاملين وقد يكون موجه للإدارة . حيث أن التدريب الإدارى أو تنمية رجال الإدارة له خصائص مختلفة ويستخدم طرق تدريب مختلفة فسوف يتم معالجته فى فصل مستقل . ولذلك سوف يعالج الفصل السادس تدريب الأفراد بصفة عامة ، ويعالج الفصل السابع تدريب رجال الإدارة (التنمية الإدراية) . وتطوير الأفراد وتنميتهم يمكن ان يتم بواسطة المنظمة ويمكن ان يتم بواسطة مجهودات الأفراد أنفسهم لتطوير أنفسهم أو تطوير الأفراد لأنفسهم بمساعدة الإدارة من خلال برامج تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين . ولذلك سنعالج فى الفصل الثامن تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين .

الفصل السادس

تدريب الأفراد

أن تدريب وتنمية الأفراد عملية أساسية فى العصر الحديث . فإنه نظرا للتغيير التكنولوجى السريع فى الصناعة والتغيرات الداخلية التى تحدث ، تنظيم هيكل المنظمة ، وتطور المعرفة السريع فى العلوم لم يعد التعليم أو التدريب من خلال الرؤساء المباشرين يكفى لاكتساب المعرفة والمهارة التى تتطلبهما هذه التغيرات . ولابد حتى يمكن احداث تلك التغيرات فى المنظمة من وجود تدريب للعاملين ورجال الادراة بالمنظمة . والتدريب يهدف إلى اكساب الفرد معرفة أو مهارة أو تغيير فى اتجاهه بشكل ينعكس ذلك فى سلوكه . والتغيير فى المعرفة ، المهارة ، والاتجاهات الحادث نتيجة للتدريب يكون اكثر من التغيير فى المعرفة والاتجاهات المكتسبة نتيجة لمرور الزمن أو نتيجة للتطور الطبيعى لعمر الفرد . ويرى المؤلف آن التدريب لابد ان ينعكس على مستوى اداء الافراد أى ينبغى أن يؤدى إلى زيادة معدل ادائهم ، ولا يتم التدريب فى المنظمة لمجرد أن المنظمة تريد أن تجارى المنظمات الاخرى التى تقدم برامج تدريبية أو لان القانون يتطلب ذلك من اجل ترقية العاملين بالمنظمة ، ولكن لابد ان يكون هناك حاجة للتدريب ، وأن التدريب هو المدخل لرفع لانتاجية ، وانه سيحقق نتائج ايجابية للعاملين وللمنظمة .

وسوف يعالج هذا الفصل مفهوم التدريب ، انواعه ، اهدافه ، من يقوم به ، مبادىء التدريب ، كيف يتم التدريب بالمنظمة (مراحل التدريب) ، وأساليب وطرق التدريب .

مفهوم التدريب :

التدريب هو عبار عن الاجراءات المنظمة التى بواسطتها يتعلم الافراد معرفة أو مهارة أو كلاهما من اجل غرض معين . ويعرفه البعض الآخر بأنه « الخبرات المنظمة التى تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التى يعتنقها العامل فى المشروع » . وكلا التعريفين متقاربين فى المعنى ، وان كان المؤلف يرى أن التعريف الأول أفضل حيث أن التدريب هنا لغرض معين هو تعديل أو تعليم الفرد معرفة أو مهارة أو اتجاه معين مرتبط بوظيفة معينة أو مجال عمل معين وفى منظمة معينة .

ومن هذا المفهوم ندرك ان التدريب مخصص لتنمية أو لاكساب الفرد مهارة أو معرفة أو سلوك معين لرفع مستوى اداءه فى وظيفية معينة بمنظمة بذاتها بعكس التعليم العام ، حيث أن التعليم يكون الغرض منه أكساب معرفة أو مهارة أو كلاهما بشكل عام دون تخصيص وظيفة أو منظمة معينة . وبذلك يمكن القول ان التدريب نوع من التعليم المخصص . ويتضح لنا ذلك اذا عرفنا ان التعليم يمكن ان يعرف بأنه الاجراءات البشرية التى يمكن بواسطها اكتساب واستخدام مهارات، معرفة، عادات ، واتجاهات بشكل يحدث تعديل فى السلوك .

ومن أمثلة المعرفة التى يكتسبها الفرد فى التدريب معرفة عن اساليب وادوات الانتاج ، معرفة عن قنوات توزيع منتجات ، ومعرفة عن اجراءات ونظم العمل بالمنظمة . ومن أمثلة المهارات الممكن اكتسابها من خلال التدريب المهارات القيادية، كسب الأصدقاء ، مهارة اتخاذ القرارات ، مهارة ادراة الاجتماعات ، ومهارة إدارة الوقت . ومن أمثلة تعديل أو أكساب الاتجاهات تعديل الاتجاه تجاه العمل فى المنظمة،تنمية الرغبة فى العمل ، تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء ، وتنمية الشعور بالمسئولية .

والبعض يقسم التدريب إلى تدريب إدارى حيث يكون الهدف منه رفع كفاءة

رجال الإدارة فى المعرفة والمهارات الإدراية ، وتدريب فنى يكون موجه بالدرجة الأولى للعمالة الفنية بقصد رفع مهاراتهم الفنية فى تخصصات عمل معينة ، وتدريب يوجه للجميع بقصد تعديل أو أكساب اتجاهات معينة للأفراد مثل تعديل الاتجاهات وزيادة الرغبة فى العمل وتقليل الصراعات بين الافراد بالمنظمة . وفى المنظمات الكبيرة غالبا ما يوجد الثلاث أنواع من التدريب . وهناك نوع من التدريب يكون الهدف منه تحسين علاقات الأفراد ومجموعات العمل بعضهم مع بعض وتعديل الأنماط القيادية ومعالجة الصراعات داخل المنظمة وزيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض الافراد ليكونوا أكثر وضوحا وصراحة ، وزيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين . وهذا النوع الأخير من التدريب يسمى التطوير التنظيمى OD . والذى يعرفة البعض بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير الإعتقادات ، الاتجاهات ، القيم ، وعلاقات الافراد وأنماطهم القيادية بشكل يمكن من التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية . وغالبا ما يقوم به خبراء التغيير وهم خبراء متخصصين فى العلوم السلوكية . وهذا النوع من التدريب لن يتم تغطيته فى هذا الكتاب ويمكن الرجوع إلى كتب السلوك التنظيمى لمعرفة هذا النوع من التدريب .

أهمية أو منافع التدريب بالمنظمة .

يلعب التدريب دور أساسى فى رفع مستوى أداء العاملين فى المنظمة وبالتالى زيادة انتاجية المنظمة . وبعض المنافع التى يمكن الحصول عليها من التدريب هى :-

(١) الوصول إلى مستوى أداء مرتفع ومقبول وذلك عن طريق تقليل وقت اداء مهام الوظيفة .

(٢) تحسين اتجاهات الافراد عن المنظمة والعمل .

(٣) تقليل معدل دوران العمالة ونسبة الغياب ، وتقليل حوادث العمل وتقليل شكاوى العاملين . حيث ان بعض برامج التدريب تحسن النمط القيادى المستخدم وتحسن علاقات العاملين مع الادارة وتزيد رغبة العاملين فى العمل مما يؤدى الحصول على النتائج الايجابية المذكورة .

(٤) تدبير النقص فى الاحتياجات من القوى العاملة فى بعض الوظائف . حيث أن تدريب أفراد جدد أو إعادة تدريب بعض الافراد يمكن من تدبير النقص فى بعض الاحتياجات من القوى العاملة .

(٥) تحقيق منافع للعاملين حيث يزيد من معدل انتاجهم وبالتالى زيادة دخولهم المتمثلة فى الاجر والحوافز النقدية .هذا علاوة على أن التدريب يساعد فى ترقية هؤلاء الافراد لوظائف ذات مسئوليات أكبر .

(٦) كما ان التديب عملية اساسية فى مساعدة المنظمة على امكانية ادخال خطوط انتاج جديدة أو أجراء التوسعات المختلفة أو التعديلات فى نشاطها التسويقى ، وذلك لان مثل هذه الاشياء تستلزم تدريب افراد جدد أو اعادة تدريب عاملين موجودين بالمنظمة لاكسابهم معرفة ومهارات جديدة مطلوبة لاحداث ذلك التغيير

وعموما التدريب له انعكاساته على رفع انتاجية المنظمة وزيادة رضاء العاملين ورفع القدرات التطويريه للمنظمة ومثل هذه النتائج تعمل على رفع فعالية المنظمة .

تنظيم وظيفة التدريب

فى معظم المنظمات وخاصة ذات الحجم الكبير غالبا ما يوجد ادارة أو قسم للأشراف على الانشطة المطلوبة لوظيفة التدريب ويكون مسئول عن ذلك القسم مدير التدريب . ويتمتع ذلك المدير بسلطات استشارية فيما يتعلق بالانشطة المطلوبة

لوظيفة التدريب وهو فى الغالب يقوم باكتشاف أو المساعدة فى اكتشاف الحاجة للتدريب ، وتحديد الاحتياجات التدريبية أى يحدد من سيتم تدريبه وفى أى قسم أو إدارة وموضوعات تدريبه . كما أنه يكون مسئول عن تصميم البرنامج التدريبى الذى يحدد من سيتدرب ومن المدربين ومتى وأين وكيف وإعداد الجدول الزمنى للبرنامج ، ويكون مسئول عن المساعدة فى تنفيذ ذلك البرنامج والتنسيق بين البرامج التدريبية التى تؤدى فى المنظمة وكذلك المساعدة فى تقييم البرامج التدريبية. والمفروض فى هذا الرئيس أن يكون مستشار الشركة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم النشاط التدريبى بها .

ويؤدى مدير قسم التدريب مسئولياته بدعم من الادارة العليا فى المنظمة حيث أن الادارة العليا هى التى توافق على خطة التدريب وهى التى تعمل على تدبير مستلزمات التدريب وتخصيص الاموال اللازمة له ، كما انها تلعب درو مهم فى خلق أو رفع رغبة الافراد فى التدريب . من أجل ذلك على المدير المسئول عن التدريب ان يتمتع بقدرات الاتصال والتفاهم والاقتناع مع الادراة العليا ، وعليه ان يكتسب ثقتها .

وهناك ادوار اخرى على الادارة المباشرة فيما يتعلق بوظيفة التدريب . حيث تساهم هذه الادارة فى اكتشاف الحاجة للتدريب . فالملاحظين ورؤساء الاقسام يستطيعوا ان يمدوا رئيس قسم التدريب بالمشاكل وجوانب الضعف فى اقسامهم ويقترحوا الموضوعات التدريبية للتغلب عليها . كما أنهم يمدون مستشار التدريب بمعلومات عن الأفراد الذين ينبغى أن يأخذوا دورات تدريبية ، كما أنهم يقومون انفسهم بتدريب العاملين الجدد على الوظيفة أو تكليف احد مساعديهم للقيام بهذه المهمة . كما ان لهم دور اساسى فى تقييم مستوى اداء الأفراد الذين التحقوا بدورات تدريبية وبالتالى المساعدة فى تقييم النشاط التدريبى بالمنظمة .

مبادىء التدريب .

لقد أظهرت الدراسات والممارسات المرتبطة بالتدريب عدة مبادىء لو تم مرعاتها في اجراء النشاط التدريبى بالمنظمة لادت إلى زيادة فعالية القيام به وادت إلى الحصول على نتائج ايجابية للنشاط التدريبى ، وهذه المبادىء هى :ـ

(١) ضرورة وجود الدافع للتدريب أو التعليم : فينبغى وجود دافع لدى المتدرب للتدريب حتى يكون التدريب فعال . وهذه الدوافع تأتى من رغبة المتدرب فى التدريب نفسه وشعوره بالرضاء نتيجة لاكتسابه معرفة أو مهارة أو سلوك جديد نتيجية لعملية التدريب . فهو يشبع بذلك حاجات احترام الذات وتحقيق الذات لديه . ويتحقق هذا الدافع ايضا نتيجة لتوقعه الحصول على نتائج التدريب من ارتفاع للاجر وحصوله على حوافز عينيه ومعنوية متمثلة فى شكر رئيسه وتقدير اسهاماته فى العمل على الوظيفة . وكذلك فى حصوله على علاوات مرتفعة وحوافز تشجيعية . وحتى يؤدى التدريب ثمارة ينبغى الحصول على الحوافز الداخلية والخارجية كنتيجة للتدريب ولا تكفى فقط الحافز الخارجية .

(٢) معرفة نتائج التدريب أو التعليم : لقد ثبت من التجارب والدراسات ان التعليم أو التدريب يكون ذات فاعلية أكبر اذا اخبر المتدرب بناتئج أو بدرجات سلوكه بعد التدريب . فبعد تدريب العامل على مهارة معينة ينبغى ان يبلغه الملاحظ بفاعلية ادائه على العمل بعد ذلك التدريب .

(٤) التعليم أو التدريب بالعمل التطبيقى أفضل : فكلما زاول المتدرب الموضوع الذى يتدرب عليه عمليا كان ذلك افضل فى التدريب . ولذلك يفضل التدريب العملى والتدريب الذى يستخدم الحالات ولعب الادوار

والمناقشات اكثر من التدريب الذى يعتمد على المحاضرات . حيث أن التدرب بالعمل يكون للمتدرب دور مشاركة فى عملية التدريب ، ولكن فى التدريب باستخدام المحاضرات يكون كمستمع فقط . ويفضل أن يتخلل التدريب العملى فترات قصيرة للراحة بدلا من التدريب العملى المستمر .

(٤) التدريب الكلى او المجزأ : يثار تساؤل هل من الأفضل ان يتلقى المتدرب موضوع التدريب ككل دون تجزئه أو يتلقاه على اجزاء وعلى فترات؟ يتوقف ذلك على درجة تعقيد المادة التدريبية . فاذا كانت سهلة وبسيطة يفضل التدريب الكلى وان تعطى للمتدرب بشكل متكامل دون تجزئه . اما اذا كانت معقدة وذات اجزاء مترابطة فيفضل ان تعطى صورة كلية مبسطة ثم يتم التدريب أو التعليم على اجزاء تربط فى النهاية لتعطى صورة كلية .

(٥) معرفة الاساس الفكرى والنظريات التى تفسر ضرورة قيام المتدرب بعمل افعال أو حركات بصفة تجعل التدريب ذوى نتائج افضل وتجعل التدريب اسرع : فعند تدريب العامل على ماكينة معينة حيث يقوم بعدة حركات أو أنشطة على هذه الماكينة ، يفضل ان ياخذ الاساس النظرى أو الاسس العلمية التى تشرح لماذا يؤدى هذه الحركات أو الانشطة ، وكذلك الاساس الفكرى لماذا تعمل الماكينة بهذا الشكل . ويعطى هذا الاساس النظرى بشكل يتناسب مع قدرات العامل واساسه التعليمى.

(٦) تعلم مهارات التركيب او المهارات الحركية : مثل مهارات الخياطة ، النجارة ، اللحام .. الخ . ينبغى على المدرب ان يشرح كيفية القيام بهذه المهارة ـ ثم يزاولها امام المتدربين . واذا كانت معقدة يزاولها جزئية جزئية أمامهم ثم يطلب من كل متدرب القيام باداء الجزء الذى شاهده . واذا

كانت اجزاء التدريب كثيرة يفضل ان يتم التدريب على فترات . وعند تمام التدريب يلاحظ المدرب المتدرب فى كيفية اداءه للعمل ويمده بمعلومات عن كفاءته فى اداء العمل وأى توجيهات يراها ضرورية .

(٧) التدريب على مفاهيم واتجاهات وتغيير سلوكيات . يثار تساؤل ما هو أفضل وسيلة عند تدريب الأفراد على معرفة مفاهيم معينة أو عند الرغبة فى تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم . تتوقف الوسيلة على الهدف من التدريب فاذا كان الهدف منه اعطاءهم معرفة نظرية ومفاهيم عن موضوع معين يكون استخدام اسلوب المحاضرة أفضل مع السماح ببعض المناقشات بعد المحاضرة . اما اذا كان الهدف هو تغيير اتجاهات أو سلوكيات يكون مشاركة المتدرب عملية اساسية وبالتالى فاستخدام حلقات المناقشة ، الحالات ، لعب الادوار ، المباريات يكون مفضل فى هذه الحالة . والمدرب المسيطر فى الحالة الاخيرة يكون غير فعال فى قيامه بعملية التدريب .

هذه هى مبادىء التدريب التى يجب أن يراعيها المدرب وأن يراعيها مصمم برنامج التدريب . وحتى ينجح النشاطالتدريبى بالمنظمة ينبغى مراعاة أيضا شروط التدريب الفعال .

شروط التدريب الفعال :

١ ـ إن التدريب نشاط تعاونى : بمعنى أنه لكى ينجح ينبغى أن يتعاون كل رجال الإدارة ، المدرب ، والمدربين ، والمسئولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبى .

٢ ـ أن تدعم الإدارة النشاط التدريبى : ويتمثل ذلك التدعيم فى الإشراف على على إجراء خطة التدريب ومتابعتها وتدبير المستلزمات المطلوبة لأداء

النشاط التدريبى .

٣ ـ تدبير مدربين أكفاء : عملية أساسية لنجاح النشاط التدريبى فى المنظمة . ولذلك على المنظمة أن تراعى الدقة فى اختيارهم .

٤ ـ أيضا ينبغى أن يختار المتدربين بعناية : فيلزم أن يكون عنده القدرة على التدريب لديه الرغبة فيه ، أو تخلق الإدارة الرغبة فى التدريب عند المتدربين ، وذلك باستخدام الحوافز الداخلية والخارجية السابق شرحها .

الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح :

ينبغى أن تتوافر خصائص معينة فى النشاط التدريبى لكى يكون نشاط تدريبى ناجح . وهذه الخصائص هى :

(١) إن التدريب نشاط مستمر : إن التدريب لا يوجد فى المنظمة للعاملين الجدد فقط . ولكنه نشاط مستمر أوسع من ذلك . فهو مستمر بالنسبة للفرد فى المنظمة ، حيث أن ذلك الفرد ينقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة لأخرى . وهذا يستلزم التدريب على العمل فى الوظائف والإدارات الجديدة. كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة . حيث أن المنظمة فى حالة تغير مستمر . فهى تتوسع وتغير من أنشطتها وتضيف آلات جديدة وتستخدم نظم عمل جديدة وهذا يستلزم ضرورة القيام بالنشاط التدريبى بصفة مستمرة . إذن فالتدريب عملية مستمرة وليست عملية وقتية .

(٢) التدريب نظام متكامل : أى أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبى من موضوعات ، مدربين ، متدربين ، وسيلة التدريب ، مكان ، وزمان التدريب ، مشاكل المنظمة ، بطبيعة الأنشطة التى تؤدى . كما أنه متكامل من ناحية أنه لكى يتم بشكل فعال يستلزم توفير مستلزمات معينة

له من معدات افراد . ورش ، قاعات تدريب ... الخ ، ثم يتم تصميم البرنامج التدريبى وتنفيذه للحصول على نتائج معينة تتمثل فى أكتساب الافراد معرفة ومهارة واتجاهات جديدة ، ويلى ذلك متابعة وتقييم النشاط التدريبى .

(٣) التدريب نشاط متغير ومتجدد : وبما أن التدريب نظام متكامل فالتغيير فى ظروف الادراة أو التجديد فى الالات ، دخول منافسين بأنظمة انتاجية جديدة يؤدى بالضرورة إلى التغيير فى القيام بأنشطة النشاط التدريبى من ناحية مادة التدريب ، طريقة التدريب ، مكان وزمان التدريب ... الخ ، هذا يعنى أن اسلوب التدريب الناجح فى وقت ما بظروف معينة لا يعنى بالضرورة ، نجاح ذلك الاسلوب فى ظروف ووقت مختلفان . ويستلزم ذلك التغير فى النشاط التدريبى .

(٤) التدريب نشاط ادراى وفنى : فهو نشاط ادراى حيث يستلزم القيام بالوظائف الادراية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريب . وهو نشاط فنى حيث يحتاج متخصصين فى تقييم البرامج التدريبية ، وفى تحديد اسلوب التدريب وفى اكتشاف الحاجة للتدريب وفى تنفيذ برامج التدريب وبذلك فهو نشاط ادارى وفنى

مراحل التدريب :

حتى يكون النشاط التدريبى نشاط متكامل ينبغى ان يتضمن التدريب مراحل معينة . وهذه المراحل تتمثل فى اكتشاف الحاجة للتدريب ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، تنفيذ تلك البرامج ، ثم تقييم البرامج التدريبية وسوف يتم تناول شرح هذه المراحل :-

(١) اكتشاف الحاجة للتدريب

التدريب ليس غاية فى ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الافراد وتعديل سلوكياتهم بقصد رفع انتاجية لمنظمة . وهذا يعنى أنه اذا لم يكن هناك ضعف فى قدرات الافراد ، فلن يكون هناك حاجة للتدريب . واذا كانت قدرات الافراد مقبولة ولكن هناك ضعف فى انتاجية المنظمة فهذا يعنى ان سبب ضعف الانتاجية قد يرجع لاسباب اخرى غير قدرات الافراد فربما يرجع إلى أن نظام اجور وحوافز العاملين غير جيد أو أن الانتقال الداخلى للمواد غير كفء أو أن معنويات العاملين منخفضة أو أن النمط القيادى غير مناسب أو اكثر من سبب من الاسباب غير قدرات الافراد وهناك تكون الاستراتيجية رفع الانتاجية ليس التدريب ولكن معالجة الاسباب الحقيقية لضعف الانتاجية . هذا يعنى أن التدريب ليس كما يظن البعض العلاج السحرى لجميع مشاكل المنظمة فلابد أن يكون للتدريب مبرر وهو ضعف القدرات . وتخطىء بعض الشركات اذا اجرت تدريب للافراد باستخدام برنامج تدريبى معين لمجرد أنه منتشر استخدامه أو لمجرد أن شركات اخرى استخدمته ، أو لغرض الادعاء بأن الشركة تقوم بتدريب العاملين لديها دون الحاجة الحقيقة لهذا البرنامج أو لهذه البرامج . لان ذلك يعنى ان الشركة تتحمل تكلفة دون عائد متوقع من هذه التكلفة .

من أجل هذا كان ضرورة ان تكشف الشركة ان هناك حاجة حقيقة للتدريب وان هذا التدريب سوف يرفع قدرات الافراد وان التدريب وسيلة من وسائل علاج المشكلة أو المشاكل القائمة . وحتى تكتشف الشركة ان هناك حاجة حقيقية للتدريب ينبغى عليها أن تجمع معلومات عن المشاكل التنظيمية ومشاكل الانتاج ، عن التغييرات التنظيمية فى المنظمة ، عن العاملين ومشاكلهم عن معدلات الأداء بالمنظمة وبالشركات المماثلة ، وتحلل هذه البيانات وتتأكد أن أسباب هذه الظواهر هو ضعف التدريب أو أن المدخل لعلاج الضعف فى بعض نظم المنظمة هو

التدريب ، وتحدد نوع برامج التدريب المطلوبة . والآتى بعض البيانات التى تجمع وتحلل بقصد اكتشاف الحاجة للتدريب :ـ

التعرف على المشاكل الانتاجية والتنظيمية : ضعف الانتاجية ، ارتفاع التكاليف، رقابة سيئة للمواد ، جودة منخفضة ، ارتفاع نسبة الفاقد زيادة الخلافات بين الادارة والعاملين ، زيادة الشكاوى ، زيادة مخالفة قواعد واجراءات العمل ، ارتفاع معدل دور ان العمالة ، ارتفاع نسبة الغياب ، عدم الالتزام بمواعيد الانتاج

تحليل الوظائف والعاملين : تحليل الوظيفة ، تقييم الاداء العاملين ، الاختبارات ، ترقيات ، نقل العاملين واعادة تقييم الوظائف .

جمع آراء العاملين ورجال الإدارة : ويتم ذلك عن طريق المقابلات مع العاملين ورجال الإدارة أو استقصاءهم بقصد معرفة وجهة نظرهم عن مناطق الضعف والمشاكل بالمنظمة وعن نوع التدريب الذى قد يسهم فى علاج مناطق الضعف هذه .

توقع مشاكل مستقبلية : توسع فى الاعمال ، منتجات أو خدمات جديدة ، تصميمات جديدة ، مصانع جديدة ، تكنولوچيا جديدة ، تغييرات تنظيمية مثل تغييرات فى الهيكل التنظيمى للمنظمة .

ومن خلال تحليل هذه البيانات يمكن اكتشاف الحاجة للتدريب وما نوع التدريب المطلوبة .

تحديد الاحتياجات التدريبية : بعد أن تم اكتشاف ان هناك حاجة للتدريب وأن التدريب هو أحد وسائل علاج هذه المشاكل التى تواجها المنظمة ، علينا أن تحدد بدقة ما هى موضوعات التدريب أو الوظائف التى يتعلق التدريب بها أو بجوانب منها ، عدد الأفراد الذين سيحتاجون لهذا التدريب وفى أى الاقسام ، وهذا ما

يقصد به تحديد الاحتياجات التدريبية . يساعد فى ذلك التحديد التحليل الذى تم فى مراحلة اكتشاف الحاجة للتدريب .

(٣) تصميم البرامج التدريبية :

بعد أن تم اكتشاف الحاجة للتدريب وعلى أى موضوعات (وظائف) ومن وكم من لأفراد سيحضرها ، ومن أى الإدارات ، والأقسام ، يلزم الأمر وضع الهدف من التدريب ، الموضوعات التدريبية التى تخدم ذلك الهدف أو الأهداف ، تحديد أسلوب التدريب المناسب ، مكان التدريب ، مستلزمات التدريب ، وقت التدريب ، منسق البرنامج ، ميزانية البرنامج ، ومن سيقوم بالتدريب (المدربين) ، ومن سيتم تدريبه (المتدربين) ، وتوضع هذه البيانات فى شكل برنامج متكامل . وكثير من هذه البيانات اللازمة لاعداد البرنامج المتكامل يمكن الحصول عليها من خلال القيام بالمرحلتين السابقتين وهما اكتشاف الحاجة للتدريب ، وتحديد الاحتياجات التدريبية . مثل : أهداف البرنامج ، موضوعاته ، من سيتم تدريبه ، وسيلقى المؤلف الضوء على بعض عناصر البرنامج التدريبى .

فموضوعات التدريب تعرف من خلال اكتشاف الحاجة للتدريب ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، ويمكن أن تجزأ الموضوعات الرئيسية إلى موضوعات فرعية . وعموما ينبغى استشارة رؤساء الأقسام والإدارات اذين تقع فى مجالهم موضوعات التدريب حتى يتم التأكد بأن موضوعات التدريب هادفة لعلاج المشاكل التى لديهم . وإذا ماتم تحديد الموضوعات ينبغى تحديد درجة العمق المطلوبة فى تناول تلك الموضوعات . ويتوقف ذلك على مستوى المتدربين وأهداف البرنامج التدريبى . ثم يعد جدول لتلك الموضوعات التى سيشملها البرنامج التدريبى على أن تكون تلك الموضوعات مرتبة بشكل يكمل بعضها بالبعض أو ينى الموضوع اللاحق على

الموضوع السابق .

أما أسلوب التدريب فيحدده موضوع التدريب ، ومستوى المتدربين ، ومدى العمق والشمول المطلوب فى اللتدريب ، وفترة التدريب ، وقدات المدربين ، ويفضل كما سبق القول استخدام الأساليب التى تؤدى إلى المناقشة والممارسة مثل الحالات ، المحاكاة ، لعب الأدوار ، المباريات .

وعند تحديد المدربين ينبغى اختيار الأكفاء منهم ذوى الخبرة فى هذا المجال الذى يستخدم الوسائل التدريبية بكفاءة وينبغى تحديد هل سيكون من داخل المنظمة أو من خارجها . وما هى شروط من يقوم بالتدريب ، ويمكن أن يعد برنامج لتدريب المدربين عن كيفية قيامهم بالنشاط التدريبى بالمنظمة .

أما بالنسبة لمكان التدريب فيحدده موضوع التدريب ومن هم المتدربين وإمكانيات المنظمة . فهناك تدريب يتم داخل المنظمة فى قاعات تدريبية أو مراكز تدريب تابعة للمنظمة . وهناك تدريب يتم على العمل نفسه . وهناك من التدريب مايتم خارج المنظمة فى قاعات معينة أو فى الفنادق ، ويفضل أن يتم التدريب الإدارى خارج المنظمة حتى لا تعطل الأعباء الإدارية المديرين من مواصلة البرناج التدريبى، وطريقة التدريب المستخدمة تلعب دور اساسى فى تحديد مكان التدريب ، حيث أن بعض طرق التدريب مثل لعب الادوار والمحاكاه تستلزم تجهيزات مكانية معينة قد لا تكون موجودة بالمنظمة وبالتالى يتم اجراء التدريب فى مكان به هذه التجهيزات .

ومتى يتم التدريب ومدته وهل سيتفرغ المتدربين للتدريب ام سيحضرون التدريب بعد مواعيد العمل .وزمن التدريب يحدده فى الغالب طبيعية العمل بالمنظمة وظروف عمل المتدربين . اما مدة التدريب فيحددها الموضوعات المدرجة فى البرنامج والعمق المطلوب فى التدريب واسلوب التدريب المستخدم وعدد ساعات

التدريب اليومية المقررة .

وينبغى أيضا تحديد مستلزمات التدريب من تجهيزات ورقية واقلام والات عرض ضوئى ولوحات كتابية .. الخ ويحدد المدرب المستلزمات المطلوبة ووسيلة التدريب المستخدمة وعدد المتدربين .

وينبغى اعتماد البرنامج التدريبى من الادارة واخذ موافقتها على ميزانية البرنامج التدريبى .

(٤) تنفيذ البرنامج :

ويتمثل ذلك فى أخذ الخطوات التنفيذية للبرنامج التدريبى الذى تم وضعه واعتماده من الادراة ويتم ذلك فى الخطوات التالية :

(أ) متابعة اعداد المادة التدريبية بواسطة المتدربين أو الحصول عليها من مراكز التدريب العالمية والمتخصصة فى اعداد المواد التدريبية من مراكز التدريب العالمية ينبغى التأكد من ان المدرب يعرف كيف يستخدم هذه المادة التدريبية أو يتم تدريب على كيفية استخدامها كما ينبغى التأكد من أن المادة التدريبية تلك اعداها بالشكل المناسب للتدريب وبالعمق المحدد فى البرنامج التديبى .

(ب) اخطار المتدربين والمدربين بالجدول الزمنى للبرنامج .

(ج) تجهيز مكان البرنامج ، حيث يتم اعداد التجهيزات الداخلية لقاعة التدريب حسب ما هو محدد فى البرانامج وايضا تجهيز بعض المشاريب المأكولات الخفيفة التى يأخذها المتدربين فى فترات الراحة.

(د) القيام بالطباعة اللازمة لبعض موضوعات التدريب ووضعها فى الشكل المناسب

(٥) تقييم البرامج التدريبية :

والغرض من التقييم هو التأكد من ان البرامج التدريبية حققت اهدافها وانها ساعدت فى حل المشاكل التى صممت من أجلها وانها بالفعل عملت على رفع قدرات ومهرات الافراد وغيرت من سلوكياتهم واتجاهاتهم ، ويتم تقييم البرامج التدريبية اثناء وبعد اتمام البرامج .

فاما التقييم اثناء أو فى نهاية البرنامج التدريبى فيتم بسؤال المتدربين عن رأيهم فى كفاءة البرنامج التدريبى حيث يتم توزيع استمارة تقييم برنامج بها أسئلة تسألهم عن رأيهم فى مدى كفاية تجهيزات التدريب ، ورأيهم فى جودة المادة التدريبية ، وفى قاعة التدريب ، وفى ادارة تنفيذ البرنامج ، وعن موضوعات التدريب وهل هى موجهه لعلاج المشاكل التى يواجهونها ، وهل زادت قدرتهم فى حل هذه المشاكل ، وهل هذه الموضوعات كافية أو ينبغى أضافة موضوعات اخرى وهل هناك بعض الموضوعات لم يكن لها فائدة من ادراجها فى البرنامج التدريبى . وهل تم الاستفادة بالفعل من البرنامج التدريبى فى رأيهم . وهناك اسئلة تسألهم عن المدرب ومدى عمقه فى التدريب ومدى مناسبة اسلوب التدريب الذى استخدمه ، ومدى سماحه للمتدربين بالمشاركة اثناء التدريب بالمناقشة أو بلعب الادوار أو بالمحاكاه . ايضا يطلب من المدرب ان يعد تقريره عن البرنامج التدريبى وعن العقبات التى واجهت البرنامج فى المستقبل . على المسئولين عن التدريب تحليل الاجابات ، التقارير والخروج بمؤشرات تتخذ فى تصميم البرامج التدريبية وفى رفع كفاءة النشاط التدريبى .

اما التقييم بعد البرنامج التدريبى فيقيس مدى تأثير التدريب فى قدرات وسلوك واتجاهات المتدربين فى العمل بعد حضورهم البرنامج التدريبى . ويمكن اجراء هذا التقييم من خلال تقارير من رؤسائهم عن التغير الذى حدث فى مستوى ادائهم وسلوكهم واتجاهتهم ويرجع ذلك للتدريب ومن خلال تقارير تقييم الاداء ، ومن

خلال ملاحظة التغير فى معدلات الاداء ومدى التحسن فى بعض المؤشرات مثل معدلات دوران العمالة ، نسبة الغياب ، نسبة الشكاوى ، نسبة التالف ، والتعاون بين الادارة والعاملين ، وفى هذا الصدد يمكن استخدام الاساليب الاحصائية لقياس اثر المتغير التجريبى (التدريب) على اداء الافراد وسلوكياتهم ويستخدم فى هذه الحالة مجموعة تجريبية واحده أو مجموعة تجريبية واخرى قياسية . ويتم القياس قبل وبعد التدريب أو بعد التدريب فقط حسب دقة التلحليل الاحصائى المطلوب لمعرفة اثر التدريب على مستوى اداء الافراد وعلى سلوكياتهم .

وقد لخص احد الباحثين وهو أ . د على السلمى ببعض القواعد التى لو اتبعت لادت إلى نجاح برنامج التدريب :-

(١) ان خطة التدريب يجب ان تصمم لسد احتياجات محددة للدارسين .

(٢) ان نجاح التدريب يتوقف على رغبة الفرد فى التعليم ، لذلك يجب اثارة الرغبة فى التدريب فى نفس الدارس .

(٣) فى المشروعات الصناعية التدريب المباشر اثناء العمل يزيد فاعليته إلى حد كبير عن اساليب التدريب الاخرى .

(٤) التدريب الخارجى (خارج العمل) يعتبر استكمالا وامتداد للتدريب المباشر اثناء العمل وليس بديلا منه .

(٥) التدريب يحتاج إلى تخطيط متكامل .

(٦) يتم قياس فاعلية التدريب بمعرفة مدى التغيير أو التحسن فى الاداء بعد التدريب ومدى تطبيق المتدربين لما تدربوا عليه ، ومدى التغير فى سلوكهم للأفضل .

(٧) ان التدريب عملية مستمرة وذلك لتغير متطلبات التدريب .

(٨) مسئولية التدريب بالدرجة الاولى تقع على عاتق المشرف المباشر .

طرق التدريب

يوجد عدة طرق أو اساليب تستخدم فى التدريب والذى يحدد مدى مناسبة

طريقة دون اخرى عوامل عديدة مثل تكلفة الطريقة ، الوقت المتاح ، عدد المتدربين ومستواهم الفكرى وخبرتهم ووظائفهم ، عمق المعرفة المطلوبة فى التدريب ، المستوى الادارى للمتدربين ، ومدى توافر تجهيزات التدريب وامكانياته وعوامل اخرى سيتم ايضاحها عند شرح كل طريقة ومعظم هذه الطرق هى : التدريب على الوظيفة ، التدريب فى مركز تدريب تشابه ظروف الوظيفة ، طرق تم فى قاعات تدريب مثل المحاضرة ، المؤتمر الحالات ، ولعب الادوار ، تمثيل الادوار ، المحاكاه ، المباريات ، المؤتمرات ، حلقات النقاش .

(١) التدريب على الوظيفة

وتتمثل هذه الطريقة فى أن يقوم الملاحظ أو أحد مساعديه القدامى ذوى الخبرة على العمل بتدريب العامل بالفعل . حيث يمده بمعلومات عن الوظيفة وكيفية العمل عليها وبعض الموارد التعلمية المرتبطة بالوظيفة ثم يلاحظه اثناء قيامه بالعمل ويوجهه إلى السلوك السليم وطريقة الاداء السليمة على الوظيفة وهو فى توجيهه يقسم العمل على الوظيفة إلى جزيئات ويدربه جزئيه جزئيه على الوظيفة . وحتى تنجح هذه الطريقة ينبغى ان يلم الملاحظ أو مساعده (المدرب) بمبادىء التدريب وكيفية القيام به . كما ان هذه الطريقة تكون مناسبة بالنسبة للتدريب على الاعمال اليدوية فى المصانع وكذلك الاعمال الكتابية البسيطة والتى لا تحتاج عمق فكرى كبير . وان يكون عدد المتدربين محدد حتى يستطيع ان يوجههم الملاحظ بجانب عمله اليومى وان تكون المادة التدريبية يسهل اكتسابها بسهولة وفى فترة قصيرة .

وتمتاز هذه الطريقة ان التدريب يتم على الوظيفة الفعلية للعامل وفى نفس بيئة العمل وبالتالى فهو يتدرب على الواقع الفعلى وليس الواقع المشابه وتكلفتها اقل حيث لا تستلزم تجهيزات تدريبية كثيرة من مدربين متفرغين وقاعات تدريب

...الخ .

ولكن يعاب عليها عدم تفرغ المدرب وقد لا يكون عند الملاحظ الوقت الكافى ليدرب العامل على كل الجوانب التدريبية المطلوبة علاوة على عدم انتظام انتقال المعرفة للمتدرب حيث أنه يتلقى كلما سمحت الظروف وقت الملاحظ هذا علاوة انها لا تصلح لتدريب لادراة ولا لتدريب الذى يحتاج إلى اساس فكرى عميق لموضوع التدريب .

(٢) التدريب فى مراكز تدريب ذات ظروف مشابهة لظروف لعمل :

حيث يوجد مراكز تدريب أو مدارس تدريب مصممة بشكل مشابه إلى حد كبير مع ظروف العمل الواقعية ومجهزة بنفس المعدات والالات التى تستخدم فى مراكز العمل الفعلية . ولكن يوجد مدربين متخصصين لديهم معرفة وخبرة بكيفية اجراء التدريب . ويوجد مكان يتسع لعدد كبير من المتدربين ، ويتفرغ المتدربين اثناء فترة التدريب للبرنامج التدريبى . وهذه الطريقة تصلح لتدريب عاملى الانتاج النصف مهرة ، الكتبة ، عمال التليفون ، عمال الميكانيكا ، موظفى الشباك بالبنوك وعمال الطباعة على سبيل المثال .

وتمتاز هذه الطريقة بامكانية تدريب عدد كبير من الافراد على نفس موضوع التدريب وامكانية امدادهم بالاساس النظرى الفكرى عن موضوعات التدريب وامكانية استخدام وسائل التدريب ووجود وقت للمناقشة ، وعدم وجود مخاطرة تعطل العمل نتيجة لخطأ العامل الجديد اثناء التدريب اذا ما استخدمت طريقة التدريب على الوظيفة ، وملاحظة العمال بعضهم لبعض اثناء التدريب وتفرغ المدربين وامكانية اعطاء كمية تدريب كبيرة ، فى فترة قصيرة اذ ما قورنت بالتدريب على الوظيفة . ولكن تكلفة هذه الطريقة مرتفعة عن طريقة التدريب على الوظيفة ، ومازال العامل الذى يتم تدريبه يحتاج إلى فترة توجيه وارشاد عند قيامه

بالعمل فى وظيفته الفعلية وذلك لاختلاف ظروف مركز التدريب عن ظروف العمل الفعلية فى بعض الجوانب .

(٣) طرق التدريب فى قاعات الدراسة (قاعات التدريب)

وهذه الطرق مناسبة اذا كان احد اهداف البرنامج التدريبى اعطاء المتدربين معرفة نظرية متعمقة ، مبادىء ، حل مشاكل ومهارة اداء موضوعات معينة (موضوع التدريب) ومن أمثلة برامج التدريب التى تهتم بذلك العمق الفكرى علاوة على مهارة الاداء برامج توجيه العاملين الجدد ، برامج الامن الصناعى برامج التدريب المهنى وبرامج التدريب الادارى وبعض هذه الطرق :ـ

أ ـ المحاضرة :

وهى مثل طريقة اعطاء المحاضرة فى الجامعة ، حيث يوجد محاضر فى قاعة التدريب يعطى معلومات فى شكل محاضرة لعدد من المتدربين فى قاعة تدريب ، والمحاضر هو الذى يلعب الدور الاساس حيث يعطى المعلومات بشكل مترابط وعلى المتدربين السماع واخذ ملاحظات عن موضوع المحاضرة وعلى المحاضر ان يتمتع بفن الاتصال بالاخرين اثناء المحاضرة وهذه الطريقة تصلح فى حالة الرغبة فى اعطاء معلومات ومعرفة بالدرجة الاولى عن موضوع التدريب وتصلح لتدريب اعداد كبيرة فى وقت قصير . ولكن يعاب عليها ان الاتصال يأخذ اتجاه واحد فى الغالب وهو من المحاضر للمتدربين وتبتعد عن التدريب بالعمل هو احد مبادىء التدريب السابق ذكرها . وجود احتمال شرود بعض المتدربين اثناء المحاضرة وعدم قدرة البعض على تذكر كل معلومات المحاضرة ، واحتمال خلق الملل لدى المدربين لعدم مشاركتهم فى العملية التدريبية ولذلك ينصح دائما اذا استخدمت ان تستخدم مع وسائل اخرى مثل الحالات ، المناقشة ، والأفلام التعليمية .

(ب) المؤتمر (حلقات النقاش)

وفى هذه الطريقة يجلس المتدربين حول تربيزة المؤتمر وجها لوجه ومعهم المدرب ويقوم المدرب قبل ادارة حلقة النقاش بامداد المتدربين بمادة عن موضوع التدريب أو يكون لديهم خبرة عن موضوع التدريب ويكون عدد افراد الحلقة محدود ولا يزيد فى الغالب عن ١٥ أو ٢٠ فرد . ويقوم المدرب بالنقاش وبشكل موجه لتعليمهم أو تدريبهم معرفة أو مهارة معينة من خلال نقاش بعضهم مع بعض مع المدرب . ولا يسمح لاحد بالسيطرة على النقاش أو بمقاطعة الاخرين وعلى المدرب أن يكون لديه مهارة ادارة الاجتماعات او مهارت ادراة حلقات النقاش .

وحلقة النقاش قد تكون موجهه ، أى يوجه المدرب نقاش الاعضاء بطريقة ماهرة لتغطية موضوعات معينة للوصول إلى اهداف معينة ينبغى الوصول إليه من خلال توجيه الاسئلة ومن خلال توزيع ادوار النقاش ومن خلال تعليقه واضافاته ، ويمكن ان تكون حلقة ليس الهدف منها التدريب ولكن حل مشكلة معينة أو التشاور فى موضوع معين ،كيفية التصرف فيه . حيث يجتمع المديرين الذين يهمهم حل المشكلة أو الذين يرغبون فى التشاور لمناقشة المشكلة وايجاد حل لها ويشترط ان يتوافر فى هذه الحالة شروط فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تغطى التدريب من جميع جوانبه لمشاركة اكثر من فرد كما ان المتدربين لهم دور ايجابى فى العملية التعليمية ، وامكانية شد اهتمام المتدربين واقناعهم ، والبعد عن الشعور بالملل اثناء حلقة النقاش ولكن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة المدرب على ادارة الجلسة وعدم السماح بنقاش موضوعات جانبية ، ويعاب عليها انها تستغرق وقت طويل ولا تصلح إلا مع الاعداد المحدودة من المتدربين واحتمال دخول موضوعات جانبية فى النقاش .

(جـ) دراسة الحالات

غالبا يكثر استخدام هذه الطريقة فى تدريس مقررات مثل مقررات الأفراد ، ادارة

الانتاج ، ادارة التسويق وبحوث التسويق ، وسياسات الأعمال . وهى أيضا تستخدم لتدريب العاملين حيث يتم تصميم حالات واقعية عن مشاكل معينة بعضها يقع فى مجال معين مثل مشاكل التسويق او مشاكل الافراد وبعض منها تكون حالات كبيرة تغطى عدة مشاكل فى مجالات انشطة مختلفة فى المنظمة ويمكن ان تعطى الحالات للمتدربين (الدراسين) بعد تغطيتهم للاساس الفكرى المراد تدريسه او تدريبهم عليه وفى هذه الحالة يستعين الدارسين بهذا الاساس الفكرى فى دراستهم للحالة وتحليلهم لها وفى اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل الموجودة بالحالة ، وفى حالات اخرى لا يعطى الاساس الفكرى قبل اعطاءهم الحالة ، وعلى الدارسين من خلال تحليلهم للحالة ومن خلال مناقشة حلولهم ان يستنتجوا المفاهيم التى تستخدم فى حل المشكلة أو المرتبطة بموضوع معين . ويتم حل المشاكل بالحالات بمجهودات فردية ومناقشات جماعية من الدراسين مع توجيه المدرب .

وتمتاز طريقة الحالات بأنها نوع من التدريب بالعمل حيث ان الدارس هو الدى يحل المشاكل وهو الذى يناقشها علاوة على ان المشكلة يتم تناولها من جوانب متعددة بواسطة الدراسين ولكنها تستغرق وقت كبير ولا تصلح إلا فى تدريب اعداد محدودة من الدارسين ، وغالبا ما تصلح فى التدريب الادارى .

(د) طريقة لعب الادوار :

تتمثل هذه الطريقة فى ان يطلب من بعض الدراسين القيام بادوار معينة تطلب منهم بعد أو قبل حصولهم على معرفة فكرية عن هذا الدور ولكن يشرح لهم ظروف المنظمة وظروف اداء الدور من خلال ورقة تعليمات أو بواسطة المدرب . يقوم من طلب منهم اداء الادوار بادائها امام باقى الدراسين وعلى الدارسين ان يأخذوا ملاحظات من جوانب القوة وجوانب الضعف فى قيامهم باداء الادوار من وجهة نظر الدراسين . وبعد انتهاء اداء الدور يسمح بمناقشة الدراسين عن فعالية

اداء الدور وجوانب ادائه الايجابية والسلبية حتى يصلوا إلى أفضل طريقة لاداء الدور سابقا بالقيام بذلك الدور مرة اخرى . ويمكن ان يتبادل القائمين بالدور أدوراهم بأن يقوم المدير بدور العامل ويقوم العامل بدور المدير .

وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في تدريب الافراد على كيفية اجراء مقابلة اختيار مقابلة تقييم اداء تدريب مندوبى البيع فى كيفية البيع لعميل وفى كيفية قيام مدير بادارة اجتماع وهذه الطريقة تثير اهتمام الدراسين علاوة على أنها تتمتع بخاصية التدريب بالعمل ، والحصول على المعرفة بشكل سريع ، وتمكن من التعديل الفورى للسلوك . ولكنها تستغرق وقت كبير فى التدريب وغالبا ما يمكن استخدامها مع وسائل تدريب اخرى مثل المحاضرات .

(هـ) طريقة المعلومات المبرمجة :

فى هذه الطريقة يتم برمجة معلومات تغطى موضوع معين فى مجموعة من اشرطة التسجيل أو اشرطة الفديو أو سلسلة من الافلام التعليمية عن موضوع معين وفى نهاية كل شريط اسئلة معينة للدارس ثم يعطى وقت للاجابة ثم يعطى الاجابة الصحيحة ليقوم بالتصحيح لنفسه . وتستخدم طريقة المعلومات المبرمجة فى تعليم معرفة حقيقية مثل معرفة الرياضيات ـ اللغة الاجنبية ، خطوات اداء عمل معين . ولا تستخدم لاعطاء نظريات أو تعليم سلوك أو تغيير اتجاهات أو لحل مشكلة معينة ومن خصائص هذه الطريقة ان التعليم يتم بواسطة الدارس نفسه ، ودور المدرب أو المدرس ليس الدور الرئيسى فى التدريب ، ومادة التعليم عن موضوع معين مقسمه إلى اجزاء ويعطى الدارس جزء يجزء بشكل مسلسل وبشكل ينى كل جزء على سابقة . ويعطى الدارس معلومات فورية عن الاجابة الصحيحة بعد اجابته وبالتالى يصحح نفسه بنفسه .

وهذه الطريقة تصلح فى حالة تعليم أو التدريب على معرفة وحقائق ولكنها لا تصلح لتعليم سلوك أو تغيير اتجاه علاوة على أن إعداد هذه البرامج عادة تكون

مكلفة .

وفى الغالب يمكن استخدام اكثر من طريقة من الطرق السابقة والذى يحدد ذلك الهدف من التدريب ، عدد المتدربين ، الوقت المتاح ، تكلفة البرنامج ، وخلفية المتدربين ، مهارة المدرب .

(٤) بعض الطرق الأخرى :

مثل طريقة المظاهرة وطريقة المحاكاه وتلك الطرق تم فى قاعة التدريب أو على الوظيفة :ـ

(أ) طريقة المظاهرة

وفى هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين أو حركات معينة أمام المتدربين الذين يرون كيف يؤدى المدرب ذلك العمل . ويعتمد ذلك التدريب على مشاهدة المتدرب للمدرب فى كيفية اداؤه لعمل ما . ومن أمثلة ذلك قيام المدرب نفسه امام المتدربين بعملية تجميع منتج معين ، أو قيامه بعلميات قيادة السيارة امام المتدرب أو قيامه بعملية بيع امام المتدرب من مندوبى البيع ... الخ وهذه الطريقة يمكن ان تستخدم مع طرق اخرى قبل المحاضرة او المناقشة لكنها لا تصلح لتعليم مبادىء ومفاهيم .

(ب) المحاكاه

حيث يتم التدريب فى ظروف مشابهه إلى حد كبير جدا للظروف الواقعية لاداء العمل الذى يتدرب عليه المتدرب . مثل تدريب المحاكاه لقيادة طائرة فى المجال الجوى ، أو تدريب الفضاء وهو مكلف ولكنه احيانا يعتبر الوسيلة الفعلية والوحيدة للتدريب حيث ان التدريب فى المجال الفعلى قد يؤدى بحياة المتدرب أو له محاذيره التى يصعب السيطرة عليها . ويمتاز بأنه تدريب بالعمل وبالتالى فهو يثير اهتمام المتدربين

الفصل السابع

التدريب الإداري (التنمية الادارية)

الفصل الســابع

التدريب الإداري (التنمية الادارية)

التدريب الادارى هو عبارة عن المراحل المنظمة من التدريب والتنمية التى من خلالها يحصل ويطبق الافراد (رجال الادارة) على معرفة ، مهارات ، واتجاهات من اجل ادارة منظمات الاعمال بكفاءة . والتدريب الادارى يوجه لجميع رجال الادارة سواء ادارة اشرافية ، ادراة وسطى ، وادارة عليا . ولكن طبيعة ونوع وعمق وكيفية ادارة البرامج الموجهة تختلف باختلاف المستوى الادارى الموجهه له . وذلك لان طبيعة اداء الوظائف الادارية تختلف بأختلف تلك المستويات الادارية . واذا كان برامج التطوير الادارى مهمه فى الدول المتقدمة فهى اكثر اهمية فى الدول النامية ومنها جمهورية مصر العربية ، حيث أن معظم تحليلات انخفاض انتاجية المشروعات مقارن بمثيلاتها فى الدول المتقدمة تذكر ان من اهم اسباب ذلك الانخفاض هو انخفاض الكفاءة الادارية لمديرى هذه المشروعات . ولذلك تهتم جمهورية مصر العربية بالتدريب الادارى من خلال منظماتها ومن خلال مراكز ومعاهد التدريب والجامعات المصرية . ومن امثلة هذه المراكز الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، اكاديمية السادات للادارة العليا ، ومركز التدريب و.

بكلية التجارة ـ جامعة القاهرة ..... الخ .

وسوف نتناول فى هذا الفصل ضرورة بدأ برامج التدريب الادارى بتدريب الادارة العليا ، تخطيط وادارة برنامج التدريب الادارى ، ثم دراسة طرق التدريب الادارى الشائعة وسيعالج هذا الفصل معظم طرق التدريب الادارى ما عدا الطرق التى تدرس تحت عنوان « التطوير التنظمى » حيث يمكن الرجوع اليها فى كتاب

آخر للمؤلف هو « السلوك التنظيمي »

ضرورة بدء برامج التدريب الاداري بتدريب رجال الادارة العليا :

تقوم كثير من الشركات بإرسال الملاحظين ورؤساء الاقسام ومديرى إدارات (رجال الادارة المباشرة والواسطى) لاخذ برامج تدريبية داخل المنظمة أو بمراكز التدريب ولا يأخذ رجال الادارة العليا برامج تدريب لرفع وتنمية كفاءتهم الادارية . وقد تهدف البرامج التدريبية الموجهة إلى رجال الادارة المباشرة إلى تغيير النمط الادارى ، على سبيل المثال من نمط ادارى يميل إلى السيطرة ومركزيه اتخاذ القرارات والتمسك الحرفى بقواعد واجراءات العمل والرقابة المباشرة التفصيلية والميل إلى تركيز معلومات اتخاذ القرار فى يد المدير إلى نمط ادارى يميل إلى الديمقراطية والمشاركة فى اتخاذ القرار واعطاء الحرية للمرؤسين فى تحديد كيفية الوصول إلى النتائج وتشجيع الرقابة الذاتية . ويتعلم رجال الادارة المباشرة ورجال الادارة الواسطى نمط السلوك الادارى الجديد من خلال التدريب لكنهم عند محاولة تطبيق ذلك النمط الذى يتم تدريبهم عليه يصدمون بان ذلك النمط مخالف لنمط القيادة الادارية العليا المستخدم أو رغبة الادارة فى عدم السماح بالتغيير . وينتهى الامر ان يستمر الملاحظين والرؤساء الذى يتم تدريبهم فى استخدام انماطهم الادارية القديمة والتى يرضى عنها رجال الادارة العليا ولذلك كان من الضرورى ان يبدأ التدريب الادارى برجال الادارة العليا لتغيير سلوكياتهم الادارية واتجاهاتهم تجاه قدرات مرؤسيهم . واذا ماتم تغيير سلوك النمط القيادى للاداره العليا ووضع ذلك فى التنفيذ ، سوف يدفع ذلك رجال الادارة العليا على قبول التغيير فى سلوك مرؤسيهم وعمل التغييرات اللازمة فى الهيكل التنظيمى بما يساعد مرؤسيهم على استخدام انماطهم الادارية الجديدة التى تم تدريبهم عليها .

ومن الملاحظات التى ظهرت اثناء قيام المؤلف ببعض البرامج التدريبية لرجال الاداره المباشر والواسطى هو قولهم ان ذلك البرنامج ينبغى ان يعطى لرؤسائهم أولا ، حتى يسمح لهم بتطبيق ما تدربوا عليه .

تخطيط وادارة برنامج التدريب الاداري :

عادة ما تقوم لجنة من رجال الادراة العليا بوضع أو باتخاذ قرار برنامج رجال الادارة العليا وتشترك فى هذه اللجنة مدير ادارة الافراد . وحتى يمكن وضع ذلك البرنامج يستلزم القيام بالخطوات التالية :

١ـ تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال الادارة :

ويتم تحديد تلك الاحتياجات وذلك من خلال معرفة التوسعات المتوقعة ، التغييرات التكنولوجية التى ستستخدم ، توقعات حركة رجال الادارة فى الفترة القادمة من نقل ترقية ، واحالة للمعاش ، والتغيرات المتوقع حدوثها فى الهيكل التنظيمى.وبذلك يمكن تحديد كم الاحتياجات التدريبية من مديرين يشغلون وظائف معينة . ثم يتم الرجوع الى كشف توصيف تلك الوظائف وكشوف مواصفات شاغلى الوظائف علاوة على معلومات من مديرى شاغلى تلك الوظائف حتى يمكن معرفة معايير وعناصر النجاح على تلك الوظائف وما هى الاعمال والمهارات المعرفة والاتجاهات المطلوب ان يقوم بها شاغلى تلك الوظائف وكذلك مؤهلات من يشغلها . وبذلك يتم تحديد من سيدرب ، وماهى الوظائف التى سيتدرب عليها ليشغلها ، وموضوع التدريب ، والمهارات المطلوب ان يكسبها البرنامج التدريبى لمن يرغب ان يشغل تلك الوظائف أو يؤدى مهامها بكفاءة .

وعلى الادارة العليا ان تقرر مصدر شغل الوظائف الادارية المتوقع خلوها هل سيكون من خارج المنظمة أو من داخل المنظمة من خلال الترقية واعطاء برامج تدريبية لهؤلاء المديرين المتوقعين . وكثير من المنظمات تعتمد على الاختيار من

الداخل مع أعطاء برامج تدريبية .

٢ـ تحديد المتاح الحالى مع القدرات الادارية

حيث يتم استعراض رجال الادارة الحاليين بالمنظمة لمعرفة مهاراتهم وقدراتهم الحالية . وتتم هذه المعرفة بواسطة تقارير تقييم اداء العاملين ، مراكز تقييم رجال الادارة ، ومن خلال مخزون المعلومات المتاح عنهم مثل الاسم ، السن ، طول مدة الخبرة ، التعليم ، الخبرة السابقة ، الخبرة بالوظيفة الحالية ، التدريبات التى حصل عليها سابقا ، وصحته . ومن واقع تقارير تقييم الاداء ومخزون المعلومات المتاح عن كل رجل ادارة يمكن معرفة كم ونوع وصنوف القدرات الادارية المتاحه .

٣ـ وضع برنامج التطوير الادارى :

من واقع تحديد الاحتياجات المستقبليه ومقارنته بالمتاح الحالى تحديد كم رجل ادارة سنحتاجهم فى المستقبل ، وهل سيكونون من الداخل أم لا ، واذا كانوا من الداخل ما هى المهارات المعرفة ، الاتجاهات الناقصه لديهم والتى يمكن اكسابها لهم من خلال برامج التدريب الادارى . وتصمم البرامج التدريبية على أن تكون شاملة لجميع عناصر البرنامج التدريبى والتى سبق ايضاحها فى الفصل السابق .

٤ـ تنفيذ البرنامج وتقييمه :

بعد أن يأخذ رجال الادارة البرامج التدريبية المخطط لها ، ينبغى تقييم تلك البرنامج نفسه بعد الانتهاء منه بسؤال رجال الادارة الذين حضروا البرنامج عن رأيهم فى الموضوعات التى تناولها البرنامج ، ومدى امكانية التطبيق فى عملهم لما تعلموه فى البرنامج ، ورأيهم فى وسائل التدريب التى استخدمت ، وفى ادارة البرنامج وهناك تقييم يتم بعد الرجوع للعمل ومزاولتهم العمل لفترة زمنية بعد البرنامج . ثم تجميع معلومات عن مدى التغير فى مستوى ادائهم ، وفى سلوكياتهم للأفضل ويمكن معرفة ذلك من خلال تقارير تقييم الاداء ومن خلال

ملاحظات رؤسائهم ومرؤسيهم عن التغير فى سلوكياتهم على العمل .

طرق التدريب الاداري الشائعة :

١ـ أختيار خليفة المدير ليحل محله فى المستقبل :

حيث يقوم المدير بأختيار خليفة من مساعديه يدربه على عمله بجانب قيام ذلك الخليفة بعمله الاصلى . وعند خلو وظيفة المدير بسبب الترقية ، النقل ، أو التقاعد يحل ذلك الخليفة محل المدير ويقوم بمسئوليات المدير عن طريق ترقيته . وذلك الخليفة يكون أحد مرءوسيه أو يعيين كنائب للمدير ، أو مجموعة من المرءوسين يدربوا على عمل المدير وعند خلو وظيفة المدير يتم اختيار واحد منهم ليحل محله

ويتم التدريب بواسطة مشاركة الخليفة مع المدير فى كثير من القرارات ، تفويضه فى القيام ببعض مهام المدير ، احلاله محل المدير عند قيامه بالاجازات أو تغيبه فى سفريات عمل ، وتكليفه بحل مشاكل معينة وتقديم تقرير عنها أمام الادارة العليا . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تدريب على العمل علاوة على أنها حافز قوى لخليفته على العمل ولكن يعاب عليها أن الخليفة يتدرب للقيام بعمل المدير بنفس طريقة واسلوب المدير ، وبالتالى فليس هناك تجديد . كما أنها تخلق احباط لباقى المرؤسين لتأكدهم أن الفرصة مقفولة امامهم ليرقوا إلى وظيفة المدير حيث ان خليفة المدير هو الذى سيرقى إليها إذا ما أخليت .

٢ـ التردد الوظيفى :

وتتمثل هذه الطريقة فى ان المدير الذى يتم تدريبه بتنقله من وظيفة ادارية لاخرى . وهو فى العادة يتحمل مسئولية الوظيفة التى ينتقل إليها كاملة لمدة تتراوح من ٦ شهور لسنتين . عادة ما تشكل لجنة من رجال الادارة العليا للإشراف

على هذا البرنامج . وهذه اللجنة هى التى تحدد المديرين المشتركين فى البرنامج والوظائف التى سيتم نقلهم إليها والمدة فى كل وظيفة ، وبذلك يتم تدريب المدير لمعرفة الخبرة والمهارة المطلوبة لعدة وظائف فى المنظمة فى مدة ليست طويلة ، وبالتالى تكون لدى المديرين المشتركين فى البرنامج معرفة وخبرة عامه متنوعة تمكنه من اتخاذ قرارات ذات تأثير شمولى على المنظمة أو على عديد من اداراتها .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تدريب على العمل ، علاوة على أن المدير المشترك فى البرنامج يكتسب خبرة ومعرفة عن عديد من الادارات وبالتالى يتكون لدى المنظمة مجموعة من المديرين ذوى معرفة وخبره عن أنشطة المنظمة المتنوعة بما يؤهلهم لشغل وظائف الادارة العليا . ولكن يعاب على هذه الطريقة عدم الاستقرار الاجتماعى لاسرة المدير الذى سينتقل من وظيفة لاخرى أو من مدينة لاخرى علاوة على عدم وجود خبرة متعمقه لهؤلاء المديرين فى مجال وظيفى معين .

٣ـ التوجيه :

ويتمثل التوجيه فى ان يجلس مدير الادارة مع مساعديه على سبيل المثال ليناقش معهم مستوى ادائهم وجوانب الضعف فى ادائهم على الوظيفة وجوانب القوة . والمدير مع مساعديه يقترحون وسائل التغلب على جوانب الضعف والاستفادة من جوانب القوة لدى المساعدين . هذا علاوة على التوجيه المستمر من المدير لمرؤسيه على العمل ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات المهمة . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تدريب على العمل كما أنها غير مكلفه وتضمن تقدم مستمر فى العمل .

٤ـ مجالس المديرين ذات السلطة الاستشارية :

تتكون هذه المجالس من مجموعات من المديرين المرغوب تدريبهم على اتخاذ قرارات مجلس الادارة العليا . وهذه المجالس أو هذا المجلس يعمل بجوار مجلس الادارة الاساسى للشركة . حيث تعرض عليه معظم المشاكل التى تعرض على مجلس الادارة الاساسى . ويكون لديهم الحق فى الحصول على كل البيانات

اللازمة لاتخاذ قرارات فى الموضوعات المعروضة عليهم والقرارات التى يأخذوها فى الموضوعات التى تعرض عليهم تكون فى شكل اقتراحات لمجلس الادراة الاساسى . أى أن السلطة التى لديهم سلطة استشارية . ولكن فى الغالب يأخذ مجلس الادارة الاساسى باقتراحاتهم . وتمتاز هذه الطريقة من التدريب أنها تعطى لاعضاء المجلس الغير اساسى فرصة التدريب بالاشتراك فى اتخاذ قرارات على مستوى المنظمة وقد تبتعد عن مجال ادارتهم علاوة على اكتساب الافراد خبرة كيفية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة وهذة مهمة فى ادارة الاجتماعات .

٥ـ التدريب عن طريق أخذ قرار فعلى :

فى هذه الطريقة يقسم المتدربين إلى مجموعات من خمسة أفراد . ويخصص لكل عضو (متدرب) فى هذه المجموعات مشكلة معينة (مشروع) . وعليه أن يعمل على تجميع البيانات اللازمة وتحليلها واتخاذ قرار بشأنها ومتابعة تنفيذه فى الادارة التى يوجد بها المشكلة . وهو فى عمله هذا يتعاون مع مدير ادارة الادارة التى فيها المشكلة . ويلتقى افراد المجموعة مرة كل أسبوع ويقوم كل وحد منهم يعرض ما توصل إليه من تحليل ويستمع إلى رأى باقى لاعضاء وانتقاداتهم . وهو فى الغالب يأخذ رأى أعضاء المجموعة واقتراحاتهم فى تحليلة للمشكلة وفى أتخاذ قرار بشأنها .

٦ـ مقررات تدريب رسمية :

حيث تستخدم طريقة أو أكثر من طرق التدريب مثل المحاضرات ، الحالات ، لعب الادوار ، مؤتمرات المناقشة فى تدريب المتدربين على موضوعات أو مقررات معينة .

وغالبا ما يستخدم فى هذه المقررات طريقة الحالات مع المناقشة والافلام ولعب الادوار لنوصل المعلومات المطلوبة . ويدعم التدريب بتوزيع مادة تعليمية فكرية عن موضوع التدريب ليقرأها المتدرب خارج قاعة التدريب . ويقوم بتقديم هذه

المقررات (الكورسات) اساتذه من الجامعات أو بعض رجال الادارة من المنظمة . ومن الكورسات التى تقدم مبادىء الادارة ، العلاقات الانسانية ، تخطيط القوى العاملة ، ادارة الاجتماعات ...... الخ . وتقدم هذه الكورسات فى قاعات التدريب بالمنظمة أو فى أحد أماكن التدريب خارج المنظمة .

٧- برامج جامعية بدون درجة :

حيث تقوم الجامعات بتصميم برامج دراسية مركزه فى موضوعات معينة تهم شركات الاعمال . وتقوم شركات الاعمال بأرسال بعض رجال الادارة بها لحضور هذه البرامج مصممة بشكل يجمع ما بين الدراسة الفكرية لموضوع الدراسة علاوة على الجانب التطبيقى له ، ووسيلة التدريس فى البرنامج غالبا باستخدام طريقة المناقشة ودراسة وتحليل الحالات وتمثيل الادوار . ومن البرامج الادارية التى تقدم سياسات الاعمال ، ادارة التسويق ، المحاسبة ، السياسات المالية ، التمويل ، مشاكل فى العلاقات العمالية ، السلوك الانسانى بالمنظمة . ومن يحضر أحد هذه البرامج يأخذ شهادة بأنه حضر البرنامج ، ولكن لا يأخذ شهادة ذات درجة علمية معينة من الجامعة .

٨- برامج تقدم من خلال معاهد تابعة للمنظمة :

بعض المنظمات الكبيرة تكون قادرة على أنشاء معاهد تدريب تابعة لها مثل شركة جنرال اليكتريك بامريكا ، حيث يوجد لديها معهد لتدريب رجال الادارة على مستوى الربع مستويات ادارية العليا والبرنامج الذى يدرس لهم يحتوى على موضوعات مثل نظرية الادارة ، سياسات الاعمال ، الادارة ، اقتصاد ، مفاهيم سياسية واجتماعية ، وكذلك موضوعات موجهة على منتجات شركة جنرال اليكتريك وتستخدم عدة طرق فى التدريس بهذه البرامج مثل الحالات وغيرها . تقدم الموضوعات بواسطة رجال ادارة بالشركة وبعض أساتذة الجامعات .

٩ـ برامج تدريب أخرى :

مثل برامج التدريب التى تدرس فى موضوع التطوير التنظيمى وهذه يمكن الرجوع إليها فى كتاب للمؤلف « السلوك التنظيمى » ومن هذه البرامج تدريب الحساسية ، المربع الادارى ، جمع المعلومات وردها مرة أخرى ، بناء الفريق المرأة التنظيمية، تحليل المعلومات ، تحليل الادوار .

ومعظم هذه الطرق ترتبط بتعديل سلوكيات الافراد وتعديل علاقاتهم ببعض مثل تعديل النمط القيادى ، خلق روح التعاون والثقة المتبادلة بين الافراد المنظمة ، زيادة فهم الافراد بعضهم ببعض ، تغيير الاتجاهات والاعتقادات الخاطئة عند بعض الافراد ، وغالبا ما تؤدى هذه البرامج بواسطة خبراء التغيير التنظيمى . ومثل هذه البرامج تغطى بالتفصيل فى مقررات السلوك التنظيمى تحت عنوان « التطوير التنظيمى » .

الفصل الثامن

تخطيط وتطوير الحياة الوظيفية للأفراد

(التطوير الوظيفي)

الفصل الثامن

تخطيط وتطوير الحياة الوظيفية للافراد

(التطوير الوظيفي)

تناولنا فى الفصلين السابقين (السادس والسابع) ما تقوم به المنظمة من أجل تدريب وتنمية العاملين ورجال الادارة بالمنظمة . وتنمية وتطوير الافراد ليس فقط مسئولية المنظمة ولكن ايضا على الافراد تقع مسئولية التخطيط لحياتهم الوظيفية وتطوير أنفسهم من خلال برامج التدريب التى تقدمها المنظمة أو من خلال برامج تدريب وتعليم خارج المنظمة . وعلى المنظمة ان تعد البرامج التى تساعد الافراد العاملين فيها من تطوير انفسهم ومن تخطيط حياتهم الوظيفية . ولذلك سوف يغطى هذا الفصل معرفة كيف يخطط الفرد ويطور حياته الوظيفية وكيف تساعده المنظمة على ذلك . وسوف يغطى هذا الفصل مفهوم التطوير الوظيفى ، أهمية برامج التطوير الوظيفى ، مراحل الحياة الوظيفية للفرد ، وسائل تساعد الفرد فى تخطيط حياته الوظيفية ، كيف يخطط الفرد لحياته الوظيفية وكيف تضع المنظمة برنامج لمساعدة الفرد لتطوير نفسه وظيفيا .

مفهوم التطوير الوظيفي :

نقصد بالتطوير الوظيفى للفرد ان يكتشف الفرد نفسه الفرص الوظيفية المتاحة لديه ثم تحديد اهدافه الوظيفية فى ضوء ذلك ووضع الخطط لتحقيق اهدافه الوظيفية . أما برنامج التطوير الوظيفى بالمنظمة فهو عبارة عن الوسائل التى يمكن ان تقدمها المنظمة للعاملين بها لمساعدتهم فى تطوير حياتهم الوظيفية بها أو

خارجها . ويظهر الشكل رقم ١/٨ عناصر برنامج التطوير الوظفى للفرد ، وكذلك برنامج التطوير الوظيفى بالمنظمة لمساعدة الموظف لتطوير نفسه وتخطيط حياته الوظيفية .

شكل رقم ١/٨

التطوير الوظيفى

برنامج التخطيط الوظيفى للفرد	برنامج التخطيط الوظيفى للمنظمة .
١ـ تقييم الفرد لنفسه : معرفة المهارات اهتمامات الفرد ، قيمة ، جوانب القوة والضعف.	١ـ ربط برامج التخطيط الوظيفى للافراد بخطة القوى العاملة بالمنظمة .
٢ـ التعرف على الفرص الوظيفية داخل وخارج المنظمة.	٢ـ تحديد المهارات الوظيفية للوظائف .
٣ـ وضع اهداف وظيفية : قصيرة الاجل ، متوسطة ، طويلة الاجل	٣ـ توزيع المعلومات المرتبطة بالوظائف وفرص الترقية، والتوسع على الافراد .
٤ـ وضع خطط لتنفيذ الاهداف.	٤ـ نشر معلومات عن الخلوات الوظيفية .
٥ـ تنفيذ هذه الخطط	٥ـ تقييم الأفراد .
	٦ـ تقديم النصح للأفراد بخصوص حياتهم الوظيفية
	٧ـ خبرات العمل المطلوبة للتقدم الوظيفى .
	٨ـ تحديد دور الرئيس المدعم للافراد .
	٩ـ تحديد برامج التعليم والتدريب المطلوبة للأفراد .
	١٠ـ وضع سياسات جديدة للأفراد .

أهمية وجود برامج التطوير الوظيفي :

١- تظهر برامج التطوير الوظيفى للمنظمة سلم شاغلى الوظائف المختلفة ، وبالتالى يمكن أظهار العقبات امام ترقية أو نقل بعض الأفراد إلى المنظمة وبالتالى اتخاذ الاجراءات والخطوات التى تعوق انتقال الافراد وترقية بعض الافراد فى المنظمة .

٢- يعمل البرنامج على أن يحصل الفرد على العمل الذى يتقابل مع حاجته واتجاهاته . وبالتالى يستطيع ان يكون اكثر انتاجا . ويشعر باستقلالة وحريته فى تحديد نوع العمل الذى يرغب العمل فيه ، وليس مفروض عليه من الادارة .

٣- يمكن المنظمة من الحصول على العاملين المديرين ذوى الكفاءة المرتفعة ، حيث أن هؤلاء الافراد غالبا ما يقبلون العمل فى المنظمات التى تقوم باعداد برامج التطوير الوظيفى . وذلك لان مثل هذه المنظمات تقدم السلم الوظيفى الذى يتقابل مع اشباع حاجات العاملين ويتفق مع اتجاهاتهم .

٤- المنظمات التى تعد برامج تطوير وظيفى غالبا ما تقدم للافراد برامج التدريب والمعرفة التى تساعد العامل على التأقلم مع المهارات الجديدة والمطلوبة كنتيجة للتطور التكنولوچى والتغير فى تصميم الاعمال .

٥- تقلل برامج التطوير الوظيفى معدلات دوران العمالة حيث ان العاملين فى الغالب لن يتركوا المنظمة التى تشبع حاجاتهم وتقابل متطلباتهم .

٦- مستوى اداء العاملين سيكون مرتفع فى حالة قيامهم باعمال تتناسب مع مهاراتهم وتطلعاتهم . ولا شك ان المنظمات التى تعد برامج تطوير وظيفى ستتمكن فى تقديم مثل هذه الاعمال إلى العاملين بها .

مراحل الحياة الوظيفيه :

يوجد عدة مراحل فى حياة الفرد الوظيفية

١ـ المرحلة الاستكشافية

فى هذه المرحلة يكون الفرد افكار عامة عن الحياة الوظيفية وعن الوظائف المختلفة من خلال اجهزة الاعلام ، الافلام ، الكتب ، الاصدقاء ، الوالدين وكذلك المدرسة . وكذلك يقرر الفرد مجالات التعليم بناء على هذه الافكار العامة وبناء على رغباته وتقديره لنفسه وتقييمه لجوانب الضعف والقوة فى شخصيته .

٢ـ مرحلة التأسيس (الحياة الوظيفية المبكرة) : ويتم فى هذه المرحلة :

أ ـ البحث عن العمل ، الحصول على الوظيفة .

ب ـ تقديم الوظيفة للفرد .

ج ـ تحديد اختصاصات الوظيفة .

وفى المرحلتين أ ، ب غالبا ما يقابل الفرد عدة مشاكل ، وغالبا ما لا تتوافق ما تقدمه الوظيفة مع تطلعات الفرد ولكن الفرد يحاول ان يحل مشاكله ويغير المواقف لصالحه بقدر الامكان .

د ـ تقييم الفرد ، النقل / والترقية :

غالبا ما يعطى الرئيس الفرد رأيه ما اذا كان ناجحا أم غير ناجح فى وظيفته . فاذا أخذ الفرد الشعور بالنجاح يشعر بأنه شخص قادر ويزداد ارتباطه بالمنظمة . ولو شعر بالفشل يشعر الفرد بعدم الامان وربما يبحث عن عمل آخر .

٣ـ مرحلة الاستقرار : ولها عدة فترات :

أ ـ وسط الحياة الوظيفية وبها عدة فترات : يعطى الفرد مسئوليات أهم فى العمل . وتعتبر هذه المرحلة أعلى مراحل الانتاجية للفرد ، ويشعر الفرد بأن قدراته ومعرفته فى نمو فى المنظمة علاوة على شعوره بالامان .

ب ـ الفترة الاخيرة للحياة الوظيفية :

غالبا ما يستخدم الفرد فى هذه المرحلة حكمته وخبرته فى العمل علاوة على تعليمه للموظفين الاصغر سنا . قد يواجه تهديد من بعض العاملين الجدد الاصغر سنا والذين لديهم معرفة وتدريب أفضل . يكون فى هذه المرحلة واقعيا ويحاول أن يؤقلم نفسه مع ظروف المنظمة حتى يبقى فيها باقى حياته العمليه،

٤ ـ مرحلة الهبوط .

فيها يخطط الفرد لمرحلة التقاعد ، ويقبل قيامه بدور أقل ، كما أنه يقوم بأدوار أخرى فى العائلة وفى المجتمع .

بعض الوسائل المستخدمة التي تساعد الفرد في تطوير حياته الوظيفية :

يتضح لنا ان التطوير الوظيفى ليس فقط اعداد الادوار الوظيفية التى سيقوم بها الفرد فى حياته الوظيفية داخل المنظمة أو خارجها والتى تتناسب مع قدراته تحقق له رغباته وتطلعاته ولكن أيضا التطور الوظيفى يشمل البرامج التدريبية والتعليمية التى تمكنه من القيام بهذه الادوار . وهناك عدة وسائل ستخدم فى التطوير الوظيفى كلها أو بعض منها .

١ـ وسائل تستخدم لتقيم الفرد نفسه مثل كتالوجات العمل ، برامج تدريبية عملية ، حلقات النصح الوظيفى .

٢ـ وسائل لتعريف الفرد الفرص الوظيفية المتاحة :

مثل كتب متضمنة الوظائف المتاحة ، خلوات الوظائف فى الشركات ، هيكل الوظائف فى المستقبل .

٣ ـ مقابلات النصح والارشاد الوظيفى : ويقوم بها عادة المديرين ، متخصص الارشاد والنصح ، متخصص الافراد والتعليم ، واحيانا اشخاص متخصصين من خارج المنظمة .

٤ـ برامج موجهه لتدريب الافراد لمعرفتهم اهدافهم الوظيفية ومساعدتهم فى وضع الخطط لتحقيق هذه الاهداف .

٥ـ برامج تدريبية للافراد لزيادة مقدرتهم ليتمكنوا فى شغل وظائف المستقبل .

٦ـ اعادة تصميم الوظائف حتى تتناسب مع استغلال قدرات الافراد .

مراحل التخطيط الوظيفي للفرد

[كيف يخطط الفرد حياته الوظيفية] :

وتتمثل هذه المراحل فى تقييم الفرد لنفسه اكتشاف الفرص الوظيفية المتاحة ، وضع اهداف للفرد ، وضع خطط لتحقيق هذه الاهداف . وتنفيذ هذه الخطط ، كما يظهر ذلك فى الشكل رقم ١/٨ :

١ـ تقييم الفرد لنفسه :

ينبغى أن يكتشف الفرد نفسه ، ففى هذه المرحلة يحاول ان يعرف الفرد مهاراته، قدراته ، اتجاهاته ما يحب وما يكره ، اهتماماته ، وقيمه ، وكذلك جوانب الضعف والقوة لديه . ويتم تقييم الفرد لنفسه وذلك بعدة وسائل اما باستخدام بعض الكتب المعدة لهذا الغرض ، يمكن استخدام اختبارات التقيييم استشارة الزملاء كتابة ما يحب وما يكره عن الوظائف سؤاله عن اتجاهاته تجاه بعض الوظائف ، أخذ اختبار قدرات ، ومعرفة اتجاهاته نحو ما يريد ان يحصل عليه من الوظيفة .

٢ـ اكتشاف الفرص :

ويتم معرفة فرص الوظائف المتاحة وذلك بدراسة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وكذلك دراسة سياسات العمالة فى الدولة . اما بالنسبة لفرص الوظائف فى المنظمة فتتم من خلال معرفة حجم الانتاج والمبيعات المتوقع ، سياسات التوسع ، نظام الترقية ، التغيير التكنولوجى المتوقع ، سياسات نقل الافراد ، نظام الاجور بالمنظمة .

٣ـ وضع الاهداف :

بعد أن يقيم الفرد نفسه يعرف ما يحتاجه من الوظائف المتوقعه ، ويعرف جوانب الضعف والقوة فيه ، ويعرف اتجاهاته ورغباته ، وبعد دراسة ما هى الفرص الوظيفية المتاحة فى المنظمة أو فى المجتمع بشكل عام ، يستطيع ان يحدد الفرد اهدافه الوظيفية سواء على مستوى الاجل القصير والمتوسط وطويل الاجل .

٤ـ اعداد الخطط :

بعد ذلك يقوم الفرد بوضع الخطة التى تؤهله لتحقيق اهدافه الوظيفية سواء بتحديد مساره الوظيفى ، وما يحتاجه من تدريب أو تعليم حتى يحقق هذه الاهداف وتوقيتها الزمنى ، وتحديد مستلزمات تحقيقها ويمكن أن يستشير رئيسه فى ذلك أو بعض المختصين فى هذا المجال .

٥ـ تنفيذ الخطط :

ويتم ذلك بمجهود الفرد نفسه علاوة على ما تقدمه له المنظمة حتى ينفذ خططه مثل اعادة تصميم بعض الوظائف ، تدريبه ، المشاركة فى تعليمه فى بعض المعاهد ، تشغيله فى بعض الوظائف ، واعطاؤه مسئوليات بعض المشاريع له .

مراحل التخطيط الوظيفي للمنظمة :

غالبا ما يتضمن برنامج التخطيط الوظيفى على مستوى المنظمة الوسائل التى تساعد الفرد فى تخطيط وتطوير حياته الوظيفية . وهذه الوسائل هى :

١ـ الارتباط مع تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة :

إن خطة القوى البشرية عادة ما تحدد المخزون الحالى من القوى البشرية مقسم حسب التخصص ، السن ، القسم الجنس ، الجنسية ، وكذلك تحدد الخطة الطلب المتوقع على القوى العاملة وما اذا كان يعنى ذلك زيادة أو نقص فى بعض انواع العاملين كما ان الخطة عادة تحدد برامج ملئ النقص المتوقع فى القوى العاملة من خلال برامج الاختبار ، التدريب النقل ، الترقية ، وعادة ما يتلاقى التخطيط الوظيفى بالمنظمة مع تنفيذ مثل هذه البرامج حيث أن هذه البرامج يجب ان تتقابل مع السلم الوظيفى للأفراد واحتياجاتهم من البرامج التدريبية ، الترقية ، النقل حتى يتم تحقيق تطلعاتهم فى المنظمة . ومن هنا يجب أن تساعد البرامج التخطيط للقوى العاملة على تحقيق التطوير الوظيفى للافراد داخل المنظمة

٢ـ تحديد السلالم الوظيفية لكل وظيفة :

فى كثير من المنظمات يوجد بعض الوظائف المعروف تدرج سلمها الوظيفى ، ففى مجال عمال الميكانيكا قد يكون السلم الوظيفى هو صبى ، ميكانيكى درجة ثانية ، ميكانيكى درجة أولى ، ثم معلم ، ويجد تدرج السلم الوظيفى فى وظائف مثل وظائف صف الضباط ، والضباط بالشرطة على سبيل المثل ، كما ان هناك بعض المهن مثل مهن التمريض ، والمهن الكيميائية يوجد فيها هذا التدرج الوظيفى عموما ليست كل الوظائف فى المنظمة يوجد فيها تدرج وظيفى ، بالرغم من أنه من المفضل أن يكون موجود وخاصة لتسهيل تنفيذ برامج التطوير الوظيفى فى المنظمة ولتسهيل عملية التخطيط للقوى العاملة .ويمكن ان يوضع السلم

التدريجى للوظائف الغير معد لها مثل هذا السلم عن طريق تشكيل لجنة من رؤساء الأقسام أو الإدارات المختلفة ، وتقوم بدراسة الوظائف بعد إعداد وصف تفصيلى لها، وتحديد الوظائف التى ينبغى ان ينقل أو يرقى إليها شاغل مثل هذه الوظيفة ويتم اعداد درجات السلم حتى يتم تحديد اخر وظيفة يمكن ان يصل إليها شاغل مثل هذه الوظيفة ويجب ان يراعى عند تحديد الوظيفة اللاحقة فى السلم الوظيفى ان تضيف مهارات جديدة لشاغلها كما أنها تحتوى على استخدام بعض المهارات المتطلبة للوظيفة السابقة ، وبذلك ينمو الفرد داخل المنظمة .

٣ـ توزيع معلومات عن الحياة الوظيفية :

ينبغى على المنظمات ان تعد قوائم مختصرة أو مذكرات عن الفرص الوظيفية فى المنظمة ، وتوزيع مثل هذه القوائم على الافراد العاملين ، ويجب على الادارة المنظمة ان تعطى معلومات حقيقة عن هذه الفرص وايضا تبين مجالات عدم وجود الفرص الوظيفية فى المنظمة حتى يكون العاملين علم بذلك .

٤ـ الاعلان عن الوظائف الخالية :

كثير من الوظائف تصبح خالية فى المنظمة كنتيجة للترقية ، للنقل ، الفصل ، التقاعد ، وكثير من المنظمات تعتبر مثل هذه المعلومات سرية وسياسة السرية هذه عتبر خاطئة لانها لا تعطى الافراد الاكفاء فرصة لشغل مثل هذه الوظائف . بالتالى ينبغى على الإدارة من خلال النشرات أو من خلال المعلومات المتبادلة بين ُقسام أن تعلن عن هذه الخلوات فى الوظائف وتحدد مسئوليات كل وظيفة ، ؤهلات من يشغلها ، وأجرها ، وموقعها حتى تتيح فرصة للعاملين للتقدم لمثل ذه الوظائف للترقية أو لشغلها .

٥ ـ تقييم الأفراد :

كثير من المنظمات تقوم بإعداد أداء الفراد وغالبا مايتم التقييم للأفراد بواسطة

رؤسائهم المباشرين ، وفى جميع الأحوال يكون هذا التقييم معبرا عن وجهة نظر شخص واحد وهو الرئيس المباشر . وتقييم الأداء هذا يساعد فى تخطيط الحياة الوظيفية للأفراد داخل المنظمة . وبعض الشركات تستعين بخدمات مراكز التقييم فى تقييم الأفراد ومعرفة رغباتهم وتطلعاتهم وحاجاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم ، حيث الأفراد الذين يتم تعيينهم فى هذه المراكز غالبا مايخضعون لعدة أنواع من الاختبارات والمقابلات وخاصة مقابلات التوجيه والنصح . ويوجد من المنظمات من يستخدم نتائج تلك المراكز كأساس لتخطيط برامج الاختبارات ، الترقية ، النقل، والتدريب للأفراد .

بمعنى أن مثل هذه المراكز تعتبر أداة جيدة لتخطيط التطوير الوظيفى للأفراد داخل المنظمة .

٦ـ النصح الوظيفى :

ويتم النصح الوظيفى فى ثلاثة أشكال عادة . أما أن يقوم به الرئيس المباشر وخاصة فى المقابلة اللاحقة لتقييم أداء الأفراد . حيث أنه فى هذه المقابلة يحدث الرئيس المرؤوس عن تقييمه ويحدد له فرص الترقية أمامه واحتياجاته من البرامج التدريبية . وقد يقوم به شخص متخصص فى النصح الوظيفى بإدارة الأفراد . حيث يقابل الأفراد ويحدد لهم مساراتهم الوظيفية واحتياجاتهم من التدريب والتعليم حتى ينجحوا فى مثل هذه المسارات .

ويمكن أن يتم بواسطة مراكز تدريب متخصصة فى ذلك حيث يوجد تمارين مخصصة لذلك وبناء على نتائجها يتم نصح الفرد وتوجيهه بخصوص حياته الوظيفية .

٧ـ اكتساب خبرات عملية كأساس لتطوير الأفراد :

ويمكن للفرد أن يزيد من خبراته العملية وذلك عن طريق القيام بوظيفة تستغل

قدراته ، التردد الوظيفى ، تخصيص مسئوليات مشاريع مؤقتة للفرد ، رئاسة مجموعة عمل لمهمة معينة ولمدة محدودة ، الترقية ، النقل فى نفس المستوى الإدارى ، وقد يكون النقل لمستوى أقل لاكتساب مهارات معينة ومطلوبة وذلك يتم لفترة محددة قصيرة فى العادة .

٨ـ دور الرئيس :

كثير من المنظمات تطلب من المديرين فقط المساهمة فى الانتاج والربحية ، ولا تطلب منهم المساهمة فى تطوير مرؤوسيهم . وهذه السياسة لا تساعد فى تطوير الأفراد وتقدمهم . ولذلك ينبغى على الإدارة العليا أن تشجع رجال الإدارة على تطوير مهارات مرؤوسيهم وتكافئهم على قيامهم بهذا الدور فى شكل زيادات فى الأجر ، اعتراف وتقدير ، وكذلك فى شكل ترقية لهم ، ويجب على الإدارة العليا ألا تسمح للإدارة الوسطى والمباشرة بقفل نوافذ أو مخارج الترقية والتقدم لمرؤوسيهم، بل تشجعهم على فتح هذه النوافذ والمخارج .

٩ـ تقديم برامج التعليم والتدريب الخارجى للأفراد :

كثير من التعليم لا يمكن تحصيله من الوظيفة ، وبالتالى تسمح بعض المنظمات لبعض العاملين فيها بحضور دورات تدريبية فى مجالات معينة أو الالتحاق ببعض المعاهد والكليات التعليمية من أجل تحصيل معرفة معينة .

١٠ـ بعض النتائج المستفادة من خبرات
إدارة الأفراد فى تطوير الأفراد :

وجد أنه من المفضل اشراك الزوجة فى القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للفرد وخاصة قرارات النقل فى مكان العمل ، الترقية ، القيام بوظيفة أخرى . كما أن إدارة الأفراد يجب أن تساعد الأفراد على النجاح فى وظائفهم الجديدة عند الترقية وتسمح لهم بمرونة الرجوع لوظائف مماثلة لوظائفهم السابقة إذا رغبوا فى ذلك .

وكلما توافرت المعلومات ، وعرفها الأفراد العاملين بالمنظمة عن الوظائف ، مسئولياتها ، خلوات متوقعة ، فرص متاحة ..... الخ كلما أدى ذلك إلى نجاح برنامج التطوير الوظيفى بالمنظمة .

حـالات

حالة البرامج التدريبية

لدى بنك الخليج

تعتمد البرامج التدريبية فى بنك الخليج على نوع النشاط ومجال العمل الذى يقوم به الفرد داخل المنظمة حيث يمكننا بأن هذه البرامج تقسم إلى قسمين

أ - نظرى　　　　　　ب - عملى

*** التدريب النظرى :**

التدريب بنوعيه من مهام شئون الموظفين حيث تختار الأفراد حسب الحاجة والبرامج المعدة لذلك من قبل مسئول التدريب الداخلى ، حيث يتم التدريب النظرى حسب الحاجة والضرورة ، ولا تتوافر فى البنك خطة كاملة مدروسة يسير عليها البنك بصورة منتظمة ، إنما ولظروف العمل وبسبب فتح فروع جديدة فإن البنك يحاول أن يسد العجز عن طريق تدريب بعض الأفراد وبناء على توصية من مدير الفروع . حيث يتم تدريبهم داخل المنظمة .

*** كيف يتم التدريب :**

تظهر الحاجة المطلوبة من الأفراد وهذا يعتمد على حاجة الفروع الجديدة حيث يختر مجموعة من المركز الرئيسى ويجرى توزيع هذه المجموعة على فترات دورية ليغطى كل قسم لمدة معينة غالبا ماتكون شهر واحد .

ثم هناك نوع آخر للتدريب الداخلى يحدث عند الترقية أو النقل حيث يعهد لمدير الدائرة بأن يدرب الشخص المنقول أو الجديد على نظام وطرق العمل وفى حالة اكتساب الفرد لهذه المعرفة يوضع على الوظيفة الجديدة حسب الأصول .

كذلك يمكننا القول بزن هناك نوع ثالث من التدريب النظرى ولكنه تدريب خارجى حيث تنزل نشرة داخلية من إدارة شئون الموظفين إلى كافة المنتسبين

للمنظمة لالحاقهم فى دورات دراسية لمدة ثلاثة شهور (دراسة مسائية) خارج نطاق البنك لدى معهد المصرف المتخصص فى بعض الدراسات المصرفية حسب الرغبة .

*** أما التدريبات العملية :**

فهى نوعان :

١ ـ تدريب داخلى   ٢ـ تدريب خارجى .

بالنسبة للتدريب الداخلى :

وهى من اختصاص الأفراد الذين يعملون على الأجهزة والأدوات مثل العاملين على أجهزة الكمبيوتر أو الميكروفيلم أو مكائن ترحيل الحسابات أو التلكس حيث تعقد دورات تدريبية للأفراد المنتسبين أو الجدد ، حيث تعقد الدورة لمدة أسبوع يكتسب الأفراد من خلالها معرفة كاملة عن طرق التشغيل والترحيل والإيداع وطباعة التلكس والآلات الحاسبة كل حسب تخصصه ورغبته وحاجة البنك إليه .

*** أما بالنسبة للتدريب الخارجى :**

فقد يكون تدريب نظرى أو عملى أو كليهما ، وغالبا ماتكون هذه التدريبات من حصة رجال الإدارة الوسطى ، حيث تتطلب الحاجة بعض الأفراد لدراسة بعض الأمور المستجدة سواء فى عالم البنوك أو فى عالم الكمبيوتر أو فى عالم الإدارة وهذه الدراسة تجرى على نفقة البنك الخاصة وعادة ماتكون الدراسة قصيرة ، والمعلوم أن هذه الدراسات لا تتم إلا خارج الكويت حيث المعاهد المتخصصة والشركات صاحبة الخبرة والدراية فى مثل هذه الأمور .

*** تدريبات السلامة :**

وهى من اختصاص مسئول الأمن لدى بنك الخليج حيث تعرض الأفلام والندوات والمحاضرات داخل قاعة مخصصة لهذا الغرض تتوافر فيها أجهزة العرض اللازمة ، وعادة مايكون هذا التدريب موجه لكافة العاملين والمنتسبين للبنك حيث

تعرض أفلام مكافحة الحريق وطرق مواجهة الخطر وطرق مواجهة التخريب وما أشبه بذلك .

والمطلوب :

- تقييم كفاءة التخطيط للعملية التدريبية ببنك الخليج .
- كفاءة تحديد برامج التدريب المقدمة .
- تقييم البرامج التدريبية المتقدمة .
- ماهى اقتراحاتك الأخرى للحصول على نظام أكفأ للتدريب فى بنك الخليج.

الباب الرابع

الفصل التاسع : تحديد هيكل الأجور

الفصل العاشر : تحديد الأجور التشجيعية

الباب الرابع

المقابل المادى للعمل

يذهب العامل للعمل من أجل الحصول على حوافز معينة تشبع حاجاته المختلفة . وتلك الحوافز هى المحركة لسلوك العامل لاداء عمل معين بكفاءة . وكلما كانت تلك الحوافز ذات قيمة لدى العامل ، ومرتبطة بضرورة قيامه بعمل معين بكفاءة محددة ، وان ذلك العمل فى حدود قدراته ، ويشعر ان تلك الحوافز عادله دفعت تلك الحوافز العامل إلى استمرار العمل بمستوى أداء مرتفع . وهذه الحوافز قد تكون حوافز مادية متمثلة فى الأجر والعلاوات ، البدلات المختلفة ، معاشات ، مكافات ، وجبات غذائية ، ملبس ، وسكن مدفوع الاجر .... الخ . وقد تكون حوافز معنوية متمثلة فى علاقات عمل جيدة ، مشاركة فى اتخاذ القرار، احترام متبادل بين الإدارة والعاملين ، تقدير من الإدارة للعاملين ، ووظيفة مصممة لتحقيق ذات العاملين فى أعمالهم .... الخ .وفى الغالب نظام الحوافز فى معظم المنظمات يتضمن حوافز من النوعين ـ الحوافز المادية والحوافز المعنوية يحددها رغبة العاملين ، قدرة المنظمة المالية ، وطبيعة أعمال المنظمة ، ونظم الحوفز الموجودة فى الشركات المماثلة والمنافسة . وهذا الباب موجه فقط لتغطية الحوافز المادية للعاملين وكيفية أدارتها وتحديدها . أما الحوافز المعنوية للعاملين فيمكن الرجوع إليها فى مراجع أخرى مثل مراجع السلوك االتنظيمى أو بعض مراجع أدارة الأفراد .

ويمكن تجميع الحوافز المادية (المقابل المادى للعمل) فى المسميات التالية :

١ـ الاجر الاساسى النقدى : وهو يتمثل فى المقابل المادى الذى يعوض العامل على قيامه باداء مهام وظيفة معينة لها مسئوليات معينة وتؤدى فى ظروف عمل

محددة وتتطلب فيمن يشغلها مؤهلات معينة .

٢ـ الزيادات الدورية (العلاوات) : وهى تعويض على ازدياد خبرة العامل فى وظيفته نتيجة لعامل الزمن .

٣ـ الأجور الإضافية : وتتمثل فى المقابل المادى نتيجة لقيام العامل بجهد إضافى أو بعمل إضافى أو تعرضه لظروف عمل استثنائية . وبعض منها يدفع نقدى مع المرتب مثل المكافآت والبدلات المختلفة ، والبعض الآخر لا يدفع نقدى للعاملين ولكن تتحمل المنظمة تكلفته مثل التأمينات ، العلاج الطبى ، السكن مدفوع الأجر ، اشتراك العاملين فى النوادى ، نقل العاملين إلى العمل ، وجبات غذائية مدفوعة ، ملابس مشتراة للعاملين ..... الخ .

٤ـ الأجور التشجيعية : وهى الأجور التى تدفع للعاملين لتشجيعهم لزيادة انتاجيتهم عن معدلات الأداء العادية وتسمى أحيانا حوافز الانتاج .

وأحيانا لا تكفى الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية فى دفع العاملين للعمل وإلزامهم بالالتزام بقواعد وإجراءات العمل والمحافظة على ممتلكات المنظمة ، بل يلزم وجود نظام جزاءات بالمنظمة بجوار تلك الجوافز الإيجابية ، ولذلك سوف يتضمن هذا الباب الفصل التاسع وهو عن تحديد هيكل الأجور . ويغطى تحديد الأجر الأساسى ، الزيادات الدورية ، والأجور الإضافية . أما الفصل العاشر فيتناول تحديد الأجور التشجيعية . أما نظام الجزاءات فسوف يتم تناوله فى فصل لاحق .

الفصل التاسع

تحديد هيكل الأجور

غالبا مايطلق لفظ أجر إذا كان العامل يتقاضى أجره بالساعة أى يحسب أجره على أساس عدد الساعات التى عملها فى اليوم أو فى الأسبوع . وهو غالبا يدفع فى نهاية اليوم أو نهاية الأسبوع . أما لفظ مرتب فهو الذى يتقاضاه الفرد مقابل عمله فترة زمنية معينة (فى الغالب شهر) على وظيفة معينة . ولكن فى هذا الكتاب سوف يستخدم لفظ أجر ليعبر عن التعويض المادى الذى يدفع لأى فرد فى المنظمة مقابل عمله فى وظيفة معينة بصرف النظر عن طريقة دفعه أو فترات دفعه . ولذلك فلفظ الأجر هنا يطلق على كل من الأجور والمرتبات .

وحتى يمكن تحديد هيكل الأجور السليم بالمنظمة يلزم تحديد الأجر الأساسى العادل لكل وظيفة . وتقييم الوظائف وسيلة أساسية لتحديد الأجر الأساسى . وإذا ماتم تحديد أجور الوظائف من خلال تقييم الوظائف أمكن انشاء هيكل الأجور عن طريق تجميع كل مجموعة من الوظائف متشابهة أو متقاربة فى قيمتها فى درجة مالية معينة . وبذلك ينشأ لدينا الدرجات المالية . وهو مايطلق عليها هيكل الأجور بالمنظمة . وتقييم الوظائف هو وسيلة تحديد أجرها فى معظم الوظائف بالمنظمة . غير أنه قد يستثنى من ذلك وظائف رجال الإدارة العليا ووظائف بعض المهنيين والمستشارين حيث أن تقييم هذه الوظائف يأخذ فى الإعتبار المؤهلات الفريدة لشاغليها ، ندرة رجال الإدارة والمهنيين الأكفاء ، علاوة على قيمتها النسبية بالنسبة للوظائف الأخرى بالمنظمة . ولذلك سوف يغطى هذا الفصل تقييم الوظائف ، مبادىء نظام الأجور الجيد ، المكونات الأساسية لهيكل الأجور .

أغراض نظام الأجور بالمنظمة :

يهدف نظام الأجور العادل بالمنظمة إلى جذب الأفراد الأكفاء للعمل بالمنظمة ودفعهم للعمل بكفاءة وبمستوى أداء مرتفع . والنظرية الكلاسيكية للادارة اعتبرت الاجر الحافز الاساسى الذى يدفع العاملين على العمل . اما نظرية العلاقات الانسانية فأضافت حوافز اخرى اساسية بجانب الاجر كدوافع العاملين مثل مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارت ، معنوياتهم ، احترامهم ، واشباع حاجاتهم الاجتماعية . وهناك من رواد نظرية الادارة الحديثة من اعتبر الاجر عامل وقاية وليس دافع حيث يمنع حالة عدم رضاء العاملين . وبالرغم من هذه النظريات ، فقد اظهرت كثير من الدراسات وخاصة فى الدول النامية أن الأجور ما زالت تعتبر من الدوافع الأساسية للعمل . وأن العاملين الذين يشعرون بالرضاء عن أجورهم فى الغالب يقل معدل غيابهم ويقل معدل دوران العمالة لديهم .

كما أن وجود نظام أجور عادل وجيد بالمنظمة يمكن من معرفة تكلفة الأجور حتى يمكن أدارتها ورقابتها ، ويرفع من معنويات العاملين ، ويقلل معدل شكاوى العاملين ، ويقلل من اضرابات العاملين .

المبادىء الأساسية لنظام الأجور

ينبغى مراعاة هذ المبادىء حتى يمكن إعداد نظام أجور جيد وهذه المبادىء هى :-

(١) إن الاختلاف فى أجور الوظائف ينبغى أن يكون أساسه الاختلاف فى متطلبات هذه الوظائف من أعمال ومسئوليات ، وظروف عمل ، وفى المؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها .

(٢) يجب أن يكون مستوى الأجور فى المنظمة متقارب أو يعادل مستوى

الأجور لنفس المنظمات التى تعمل فى نفس الصناعة .

(٣) يجب أن تفرق بين الوظيفة وشاغلها ، الأجر دائما يخصص للوظيفة والفرد يشغل الوظيفة بأجرها المحدد . ماعدا فى بعض وظائف الادارة العليا ، حيث تلعب خصائص بعض افراد رجال الادارة الشخصية دور فى تحديد اجورهم .

(٤) أن يدفع أجر متساو لنفس العمل . وذلك لا ينفى امكانية اختلاف الأجر لنفس الوظائف ولكن فى حدود الدرجة العالية المالية وغالبا ما يحدث هذا الأختلاف نتيجة للأقدمية فى الوظيفة أو الاختلاف فى العلاوة الدورية .

(٥) أن العدالة فى نظام الأجور تستلزم تعويض بعض الأفراد عن انتاجهم ومساهماتهم المتميزة ، ويتم ذلك من خلال برنامج الأجور التشجيعية فى المنظمة أو من خلال الترقيات المتقاربة .

(٦) يجب أن يخبر العاملين واتحادات العمال باجراءات أعداد نظام الأجور وموقع أجره فى هيكل الاجور بالمنظمة ، وكيف تم تحديده .

المكونات الاساسية لهيكل الأجور

حتى يمكن أن نصل لهيكل أجور جيد ينبغى أن يبنى على المكونات التالية :-

(١) يحدد الأجر الأساسى بناء على وصف الوظيفة ومؤهلات من يشغلها ويتم ذلك بواسطة تقييم الوظائف الذى يحدد القيمه النسبيه للوظائف حسب أختلاف أعمال ومسئوليات وظروف أداء ومؤهلات من يشغل كل وظيفة .

(٢) بعد تحديد أجر كل وظيفة يتم إنشاء هيكل الأجور العادل للوظائف ويعدل ذلك الهيكل اذا أستلزم الأمر ليتفق مع مستوى الأجور فى الصناعة التى تعمل بها المنظمة وفى نفس المنطقة الجغرافية . وبعض الشركات تأخذ استراتيجية أن يكون مستوى أجورها أعلى من مثيلاتها فى الصناعة ، والبعض

الآخر يعمل على تتساوى أجورها مع مستوى الأجور في الصناعة ، والبعض الآخر يدفع أجور أقل . وعلى الأدارة العليا أن تقرر حسب ظروفها أى أستراتيجية أجور سوف تستخدمها .

(٣) يضاف للأجر الاساسى المحدد بواسطة تقييم الوظائف زيادات (علاوات) لتعويض الأقدمية وأرتفاع مستوى الكفاءة للأفراد . ويكون ذلك في حدود مدى الدرجة المالية .

(٤) يدفع للأفراد أجور حافزة (أجور تشجيعية) لتعوضيهم عن عملهم المميز. وهى أما أن تدفع على أساس فردى أو على أساس جماعى كما سيظهر فى الفصل القادم (الفصل العاشر) .

(٥) معظم الوظائف يحدد أجرها بناء على أعمال الوظيفة ومسئوليات وظروف ادائها ومؤهلات من يشغلها . ماعدا وظائف الادارة العليا وبعض الوظائف المهنية التخصصية حيث تلعب المواصفات والمؤهلات الشخصية لشاغلى هذه الوظائف دور أساسى فى تقييمها .

(٦) دائما يحدث تغيرات فى هيكل الأجور . وذلك لوجود حركة فى الأفراد مثل الترقية ، النقل ، التدريب وكذلك نتيجة لتغير تقييم الوظيفة ، مما يستلزم احداث تغيرات فى أجور العاملين وتقوم أدارة الأفراد بالأشراف على إدارة الأجور .

معايير مستوى الأجر العادل

توجد عدة معايير للحكم على مدى عدالة مستوى الأجر هى :

(١) متطلبات الوظيفة ومن يشغلها ومستوى الأجور السائد فى الصناعة المماثلة بنفس المنطقة الجغرافية .

(٢) قدرة المنظمة على الدفع : فالمنظمات التى تحقق بصفه مستديمة معدل مبيعات وارباح مرتفعة تكون لديها قدرة لدفع أجور ذات مستوى أعلى من مثيلاتها فى الصناعة .

(٣) تكلفة مستوى المعيشة : فينبغى أن يعدل هيكل الأجور ليتناسب من التغير فى مستوى المعيشة والتضخمات التى تحدث فى الأسعار حتى لا تقل الأجور الحقيقة للعاملين .كما ينبغى أن يغطى الحد الأدنى تكلفة المعيشة الدنيا للعامل والتى تضمن له معيشة كريمه .

(٤) أن يتميز الأجر فى حالة تميز الأنتاج : ويتم ذلك فى العادة من خلال نظام الأجور التشجيعية .

(٥) كما أن الأجر ينبغى أن يعكس قدرة شاغلى الوظيفة وقوة مساومتهم عند التعاقد مع المنظمة .

(٦) وأن يتمشى مع القوانين المنظمة للأجور بالدولة .

تقييم الوظائف :

كما سبق القول ، يتم أعداد تقييم الوظائف للوصول إلى الأجر الأساسى العادل للوظائف . وتقييم الوظائف هو نظام رسمى لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظيفة بالمنظمة . ويعرفه البعض بأنه تحديد الأجر الواجب دفعه للوظيفة بناء على متطلبات ومسئوليات وظروف عمل الوظيفة ومؤهلات من يشغلها متناسبا مع وصف الوظائف الأخرى بالمنظمة ومستوى الأجور فى نفس الصناعة وقدرة المنظمة على الدفع ومستوى المعيشة . ويعتمد تقييم الوظائف على توصيف الوظائف . ولذلك لا يمكن أعداد تقييم للوظائف إلا أذا وجدت كشوف وصف الوظائف معده مسبقا . ويوجد عدة طرق لتقييم الوظائف هى :ـ

(١) طريقة الترتيب .

(٢) طريقة الدرجات

(٣) طريقة النقط .

(٤) طريقة العوامل المقارنة .

وسوف نعطي شرح مركز لكل طريقة من هذه الطرق

(١) طريقة الترتيب :

وتتمثل هذه الطريقة فى ترتيب الوظائف حسب درجة أزدياد مسئوليات الوظيفة وأعباءها وظروف ادائها والمؤهلات المطلوبة في شاغلها . حيث توضع الوظيفة ذات المتطلبات الأكثر فى الأول ثم يأتى بعدها الأقل فى المتطلبات وهكذا حتى يتم ترتيب الوظائف . ويتم ذلك التريب بناء علي المعلومات الموجودة عن الوظائف بكروت وصف الوظائف المتضمنة بيانات عن الوظائف ومؤهلات شاغليها . ويقوم بذلك الترتيب أفراد لديهم خبرة فى ذلك العمل أو مدربين عليه .

ويمكن لمن يقوم بالترتيب بقراءة كروت وصف الوظائف التى ستُرتب ثم يرتبها تدريجيا فيضع الوظيفة ذات المتطلبات الأكثر فى الترتيب الأول ثم التى تليها وهكذا . أو يضع الوظيفة ذات أكبر متطلبات فى الأول والأصغر متطلبات فى نهاية الترتيب والوظيفة الوسطية فى المتطلبات فى الوسط ، ثم يضع باقى الوظائف بمقارنة درجة متطلباتها بالوظائف الثلاث . ويمكن أن يستخدم المقارنة الثنائية حيث يقارن كل وظيفة بغيرها من الوظائف والوظيفة التى تأخذ نقط أكثر يأتى ترتيبها فى الأول . فيفرض وجود خمسة وظائف أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، فتقارن أ ب ، أ ج ، أ د ، أ هـ فإذا كانت أصعب من ٣ وظائف أخذت ٤ نقاط ثم يتم مقارنة ب أ ، ب ج ، ب د ، ب هـ ... وهكذا حتى تحصل على الترتيب .

ويستخدم جدول فى ذلك مثل جدول ١/٩ .

جدول ١/٩
جدل ترتيب الوظائف

الوظائف	أ	ب	جـ	د	هـ	النقاط
أ		✓		✓	✓	٤
ب			✓	✓		٣
جـ	✓	✓		✓	✓	٥
د					✓	٢
هـ						١

فجدول الترتيب ١/٩ يظهر آن ترتيب تلك الوظائف هو جـ ، أ ، ب ، د ، هـ . وتمتاز هذه الطريقة آن المقارنة ثنائية بدلاً من مقارنة جميع الوظائف مع بعض . مما يجعلها أسهل وأدق . وتصلح طريقة الترتيب إذا كان عدد الوظائف التى يتم تقييمها صغير وتمتاز بسرعة تقييم الوظائف وأقل تكلفة ، ولكنها لا تصلح لتقييم الوظائف فى المنظمات الكبيرة حيث يكثر عدد الوظائف

(٢) طريقة الدرجات

تبدأ الطريقة بايجاد درجات معينة للوظائف . وكل درجة بها مواصفات وشروط بشكل تسمح أن يندرج تحتها عدة وظائف ذات أعمال ومسئوليات وظروف عمل ومؤهلات لشاغليها تكون متقاربة . ويمكن بقدر الأمكان تمييز وظائف هذه الدرجة عن وظائف الدرجات الأخرى . وتكون الدرجات عن طريق تشكيل لجنة من العاملين على أن يكون من بينهم مدير شئون الأفراد . حيث تستعرض هذه

اللجنة وصف الوظائف الموجودة بالمنظمة . وتقسم هذه الوظائف إلى مجموعات مميزة من ناحية الأعمال المطلوبة لانجازها ومسئولياتها وظروف ادائها ومؤهلات شاغليها . وتقوم اللجنة باعطاء وصف عام مركز عن كل مجموعة من الوظائف وهذا الوصف يعتبر وصف لدرجة معينة . وهكذا يمكن أعداد درجات الوظائف . وبعض الشركات تعتمد على وصف الدرجات المعد مسبقا بواسطة بعض المنظمات أو بواسطة القانون . فعلى سبيل المثال أنشأ القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ لنظام العاملين بالقطاع العام تسعة درجات ولكل درجة وصف معين . ووصف القانون الدرجة الممتازة بأنها :

« تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها برئاسة أحدى وحدات القطاع العام أو الأشراف على أحد الأنشطة الرئيسية فى الشركة أن وجدت والتى تتكون غالبا من عدد من التقسيمات الداخلية . وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة تحديد السياسات والخطط العامة والاهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تنفيذها . كما يقوم شاغلوا وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض تمثيل الشركة والارتباط بأسمها . ولشاغلى وظائف هذه الدرجة حرية تصرف ولهم سلطة أصدار القرارات المتعلقة بالاهداف والسياسات العامة للوحده وكذا برامج العمل والاعتماد النهائى للاعمال . وقد يترتب على خطأ شاغل هذه الدرجة الحاق أضرار جسيمه بمصالح وخطط الدولة . ويتطلب شغل هذه الوظائف ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة الشاملة والعميقة مع توافر مؤهل عالى مناسب وخبرة لا تقل عن سنة فى تقلد المناصب الأدارية العليا وقدرة فائقة فى التوجيه والقيادة وتخطيط ووضع السياسات والأهداف » .

وأذا ما تم إنشاء الدرجات أو الاعتماد على وصف درجات موجودة بالفعل . تقوم لجنة من الأفراد بتوزيع الوظائف التى بالمنظمة على تلك الدرجات ، وذلك بقرائة وصف كل وظيفة ومؤهلات شاغلها (من كروت وصف الوظائف وكروت

مواصفات شاغلى الوظائف) ، ثم تحديد أى الدرجات يقع فيها وصف تلك الوظيفة ومؤهلات شاغلها . وتعتبر هذه الدرجة هى درجة هذه الوظيفة . وهكذا يتم توزيع الوظائف على درجات . والذى يحدد عدد الدرجات التى تنشأ هو عدد الوظائف المؤجودة بالمنظمة ودرجة تنوعها ، فكلما كثر عدد الوظائف وتنوعت فى متطلبات أداءها كلما زاد عدد الدرجات المستخدمة . والعدد المناسب للدرجات هو العدد الذى يمكن فيه تمييز وظائف كل درجة . فلا يكون كثيرا بشكل يصعب معه التمييز ، ولا يكون قليل بشكل تتضمن الدرجة وظائف عديدة ولكنها مختلفة فى متطلباتها أو فى وصفها اختلاف كبير وملحوظ . وهذه الطريقة سهلة الاستخدام وغالبا ما ينتشر أستخدامها فى القطاع الحكومى والقطاع العام . ولكن يعاب عليها أن القائم بتدريج الوظائف يدرج كل وظيفة بناء على وصف عام لكل درجة . وهناك أحتمال وجود وظائف لا تعبر عنها درجات معينة . أو وظائف يجد القائم بالتدريج صعوبة فى تحديد بأى الدرجات يضع فيها الوظيفة وذلك لاعتماده على وصف عام للدرجات يقابله بوصف مخصص للوظائف .

(٣) طريقة النقط

وتهدف هذه الطريقة إلى أعطاء قيمة رقمية فى شكل نقاط لكل وظيفة . والوظيفة التى تأخذ عدد من النقاط أكثر تعتبر قيمتها أعلى من الوظيفة التى تأخذ عدد نقاط أقل. وهذا يعنى أن أعمال ومسئوليات وظروف ومتطلبات أداء الوظيفة الأولى أكبر وأصعب من الوظيفة الثانية . وتتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية :

(١) تحديد الوظائف التى سيشغلها التقييم . وفى العادة ينبغى أن تقيم جميع الوظائف بالمنظمة . وأن كان أحيانا تستثنى بعض وظائف الأدارة العليا وبعض وظائف المهنيين أو رجال الاستشارة . لأن مثل هذه الوظائف تعتمد قيمتها ليس فقط على أعمال الوظيفة ومسئولياتها ولكن على شخصية شاغلها

ومدى توافر خصائص وصفات معينة متميزة خاصة به تستفيد منها المنظمة .

(٢) إنشاء جدول أو معيار التقييم : وهو عبارة عن جدول يتضمن عوامل التقييم وعناصرها الجزئية موصوفة وصف واضح ودقيق وبه درجات معيارية لكل عامل ولكل عنصر . ويتم تقييم عوامل الوظائف وعناصرها بمقارنتها بالوصف المعيارى الموجود فى جدول التقييم وتعطى درجات معينة ، ثم تجمع درجات عوامل كل وظيفة لمعرفة مجموع النقاط التى حصلت عليها.

ويلزم حتى نعد جدول أو معيار التقييم القيام بالآتى :ـ

(أ) تحديد عوامل التقييم : ينبغى أن يكون تلك العوامل موجودة فى كل الوظائف التى سيشغلها التقييم ولكن بدرجات مختلفة . وأذا وجد عامل ذات درجة واحدة فى جميع الوظائف ينبغى عدم ادارجه ضمن عوامل التقييم . فإذا كان عامل مثل ساعات العمل هو ٨ ساعات لكل الوظائف ، فلو أدرج كعامل من عوامل التقييم فسوف تحصل جميع الوظائف على درجة واحدة فيه لتساوى الوظائف فى ساعات العمل ، وبالتالى لن يؤثر على درجة التميز الموجودة فى تقييم الوظائف . وعوامل التقييم فى الغالب تتضمن عوامل مثل المهارات المطلوبة للوظيفة ، الجهد ، المسئولية ، ظروف العمل . والذى يحدد تلك العوامل وصف الوظائف فبقراءة كروت وصف الوظائف الموجودة بالمنظمة يمكن تحديد عوامل التقييم التى ستستخدم . وبعد تحديد تلك العوامل يتم أعطاء مفهوم لها بشكل واضح ودقيق .

(ب) تحديد العناصر الفرعية لكل عامل . فعامل ظروف العمل يمكن أن يقسم إلى عناصر فرعية مثل الأضاءة ، التهوية ، الحرارة ، والتعرض للاتربة . وعوامل المسئولية يقسم لعناصر مثل المسئولية عن أموال ، أشخاص ، آلات ، مواد ، وأمن الآخرين . ويتم أعطاء تعريف واضح ودقيق لكل عنصر .

(جـ) تقسيم العناصر إلى درجات : فعلى سبيل المثال يقسم عنصر المسئولية

عن أموال إلى درجات : مسئول عن أموال مليون جنيه فأكثر ، عن أموال ٥٠٠٠٠٠ جم ، عن أموال ٢٥٠٠٠٠ حم ، عن أموال ١٠٠٠٠٠ جم، عن أموال ٥٠ ٠٠٠ جم ، عن أموال ١٠٠٠٠ عن أموال أقل من ١٠٠٠٠ جم . وكل درجة يعطى لها تعريف واضح ودقيق .

(د) أعطاء درجات (نقاط) لكل عامل ولكل عنصر : حيث يتم تحديد الحد الأقصى للنقاط أو الدرجات التى تستخدم فى التقييم . ويفرض أنها ١٠٠٠ نقطة . ويتم توزيع هذه الدرجات (١٠٠٠نقطة) على العوامل حسب قيمتها النسبية لباقى العوامل . ويقوم بذلك التوزيع لجنة من رجال الأدارة لديها خبرة ومعرفة جيده بالقيمة النسبية لعوامل الوظائف بالمنظمة . فبفرض أن عامل ظروف العمل أخذ النقاط التالية :ـ

ظروف العمل ٢٠٠ نقطة

- حرارة ١٠٠
- أتربة ٢٥
- ضوضاء ٧٥

ثم توزع درجات كل عنصر على درجاته ، فعنصر الحرارة قد توزع درجاته كالاتى:ـ

الحرارة (١٠٠ نقطة)

مرتفعة جداً ١٠٠ نقطة

متوسطة ٥٠ نقطة

ضعيفة ٢٥ نقطة

وبذلك يتم الحصول على جدول معيارى للتقييم به عوامل وعناصر ودرجات التقييم وبه تعريف دقيق وواضح لكل عامل وعنصر ، وموزعة عليه درجات التقييم .

(٣) أعطاء قيم للوظائف الحالية : حيث تشكل لجنة لكل مجموعة من الوظائف الحالية . وتقوم هذه اللجنة بقراءة كرت وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها وتعطى لكل وظيفة درجة معينة مبنية على الدرجات لكل عامل وعنصر خاص بهذه الوظيفة ، وذلك عن طريق قياس الوضع الحقيقى لكل عنصر وعامل على المعيار الذى تم أعداده ، وهكذا يمكن الحصول على قيم فى شكل نقاط لكل وظيفة . وتوضع هذه القيم فى جدول يظهر نتائج تقييم كل الوظائف.

(٤) طريقة العوامل المقارنة

وفكرة هذه الطريقة هى تقييم الوظائف الموجودة بالمنظمة بقيمة نقدية (أجر) وذلك عن طريق تحديد القيمة النسبية لعوامل كل وظيفة مقارن بالقيمة النقدية لعوامل الوظائف المعيارية بالمنظمة . والوظائف المعيارية هى الوظائف الممثله لجميع وظائف المنظمة والتى يرى العاملين بالمنظمة أن أجرها مقبول فى نظرهم وعادل ويتمشى مع مستوى الأجور لمثل هذه الوظائف فى الشركات المماثلة فى نفس الصناعة . وخطوات هذه الطريقة تتلخص الأتى :ـ

١ـ تحديد العوامل التى سيتم التقييم على أساسها مثل المجهود، المهارة ، المسئولية ، ظروف العمل . وينبغى أن تغطى العوامل المستخدمة العوامل الموجودة فى الوظائف التى سيتم تقييمها .

٢ـ تحديد عينة من الوظائف ممثلة لجميع أنواع أو مجموعات الوظائف الموجودة بالمنظمة ويكون أجر هذه الوظائف عادل ومعقول فى نظر العاملين ومناظر لمستوى الأجور لمثل هذه الوظائف فى الشركات المماثلة . ويحدد أجر هذه الوظائف المعيارية .

٣ـ يوزع أجر كل وظيفة معيارية على العوامل التى تم تحديدها ويعطى لكل عامل قيمه نقديه من الأجر الكلى للوظيفة بحيث يكون مجموع القيم

النقدية لعوامل كل وظيفة تعادل أجر الوظيفة ، وتحدد القيمة النسبية لكل عامل على أساس أهمية هذا العامل بالنسبة للوظيفة . والذى يقوم بذلك هو لجنة التقييم . فبفرض وجود خمسة وظائف معيارية هى أ ، ب ، جـ ، د ، هـ . فبعد الخطوة «٣» يمكن الحصول على جدول لتقييم عوامل الوظائف الخمس كالتالى :

الوظيفة	فئة الأجر	المهارة	المسئولية	المجهود	ظروف العمل
أ	٣٠٠جم	١٧٠جم	٩٠جم	٢٠ جم	٢٠جم
ب	٢٧٠جم	١١٠ ،،	١٠٠ ،،	٤٠ ،،	٢٠جم
جـ	٢٢٠ ،،	٩٠ ،،	٦٠ ،،	٣٠ ،،	٤٠جم
د	١٧٠ ،،	٥٠ ،،	٢٥ ،،	٤٥ ،،	٥٠ جم
هـ	١٥٠ ،،	٢٠ ،،	٢٥ ،،	٦٠ ،،	٤٥جم

(٤) وبناء على هذا الجدول يتم تقييم عوامل الوظائف الأخرى . فلتقييم الوظيفة «ح» يُقرأ عامل المهارة من وصف الوظيفة للوظيفة «ح» . فبفرض أنه أقرب ما يكون إلى وصف مهارة الوظيفة «ب» ، فيعنى أن قيمة المهارة فى الوظيفة «ح» = ١١٠ جم . وبالنسبة لعامل المسئولية فى الوظيفة «ح» بفرض أنه أقرب ما يكون هو لعامل المسئولية فى الوظيفة «أ» (٩٠جم) ، وعامل المجهود أقرب ما يكون للمجهود «هـ» (٦٠جم) وظروف العمل فى الوظيفة «حـ» أقرب ما يكون إلى ظروف العمل فى الوظيفة «أ» (٢٠جم) . وبذلك تكون الوظيفة «حـ» = ٢٨٠ جنيه (١١٠+ ٩٠ +٦٠ + ٢٠ جم) . وهكذا يحصل على قيم نقدية لباقى الوظائف فى المنظمة .

وهذه الطريقة تكون مناسبة إذا كانت عوامل المقارنة محدده وأعضاء لجنة التقييم على علم تام بوصف كل عامل فى الوظائف المختلفة حتى يتمكنوا من تحديد مع أى عامل من أى وظيفة فى جدول المقارنة يتعادل عامل الوظيفة التى يتم تقييمها .

تحديد هيكل الأجور

باستعراض طرق تقييم الوظائف السابقة ، نكون قد عرفنا قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقى الوظائف فى المنظمة . وأخذت هذه القيمة شكل الترتيب فى طريقة الترتيب، وشكل الدرجات فى طريقة الدرجات ، وشكل معين من النقط فى طريقة النقط ، وقيمة نقدية فى طريقة العوامل المقارنة . وطريقة العوامل المقارنة تعطى القيمة النقدية العادلة لاجر الوظيفة بشكل مباشر ولكن الطرق الثلاثة الأولى ينبغى تحويل ترتيبها أو درجاتها أو نقاطها إلى قيم نقدية للوظائف . ثم تنشأ بعد ذلك الدرجات المالية للوظائف . ويعرف نظام العلاوات داخل كل درجة ، ثم تحدد الأجور الأضافية التى تدفع لكل وظيفة . وهذا ما سيتم مناقشته فى الصفحات الاحقة .

(أ) تحديد القيمة النقدية العادلة النسبية لأجر الوظائف :

فى طريقة الترتيب تم التوصل إلى الترتيب للوظائف حسب صعوبة وزيادة متطلبات الوظيفة . فالوظيفة ذات المتطلبات الأكثر ترتب فى الأول ، وذات المتطلبات الأقل ترتب فى الأخر . فيتم وضع هذا الترتيب ووضع الأجور الحالية . والمفروض أن يتناسب الأجر مع موضع الوظيفة من الترتيب . فبفرض تم الحصول على الترتيب والأجور الحالية لوظائف أحدى المنظمات .

رقم الوظيفة	الترتيب	الأجور الحالية
١ مدير العام	الأول	٦٠٠٠جم
٢ نائب المدير العام	الثانى	٤٠٠٠جم
٣ مدير أنتاج	الثالث	٤٨٠٠جم
٤مدير تمويل	الرابع	٣٥٠٠جم
٥ مدير تسويق	الخامس	٥٠٠٠جم
٦ مهندس تصميمات	السادس	٣٠٠٠جم
٧ رئيس قسم	السابع	٢٤٠٠جم
٨ ملاحظ	الثامن	٢٠٠٠جم
٩ ميكانيكى	التاسع	١٨٠٠جم
١٠ نجار	العاشر	١٢٠٠جم
١١ عامل فنى	الحادى عشر	٩٦٠جم

فيلاحظ من ذلك أن الأجور الحالية تتناسب مع ترتيب الوظائف فيما عدا وظيفة نائب المدير العام حيث يلاحظ أن أجرها الحالى منخفض عن المفروض أن يدفع لها . حيث أنه ينبغى أن يكون أجرها أقل من ٦٠٠٠ ولكن أكثر من ٤٨٠٠ جم وهو ٥٤٠٠ . وكذلك مدير التسويق يلاحظ أن أجرها ٥٠٠٠ جنيه فى حين أنه ينبغى أن يكون فى حدود ٣٢٥٠ جم . وبذلك ينبغى تعديل أجر كل من وظيفة نائب المدير العام ووظيفة مدير التسويق حتى نحقق العدالة النسبية بين الوظائف فى المنظمة .

وفى طريقة الدرجات تم تحديد الدرجة الخاصة بكل وظيفة وحتى نحصل على القيمة النقدية لكل وظيفة . تحدد أعلى أجر فى المنظمة لأعلى وظيفة تقع فى الدرجة الأولى ، ثم تحدد أقل أجر لأقل وظيفة تقع فى الدرجة الأخيرة . وبطرح أعلى أجر ناقص أدنى أجر نحصل على مدى الأجور . ثم نحدد عدد الدرجات

المالية المطلوبة ، ثم يتم قسمة مدى الأجور على عدد الدرجات لنحصل على مدى كل درجة . ومنه نعرف الحد الأدنى والحد الأقصى لكل درجة . ويعرف أجر الوظيفة بمعرفة أى الدرجات تقع فيها . فيفرض توافر المعلومات التالية :

أعلى أجر لوظيفة فى أعلى الدرجات = ١٢٠٠٠ جم

أدنى أجر لوظيفة فى أدنى الدرجات = ٢٠٠٠ جم

عدد الدرجات = ١٠ درجات

فيكون القيمة النقدية للدرجات المالية هى :-

مدى الأجور = ١٢٠٠٠ - ٢٠٠٠ = ١٠٠٠٠ جم

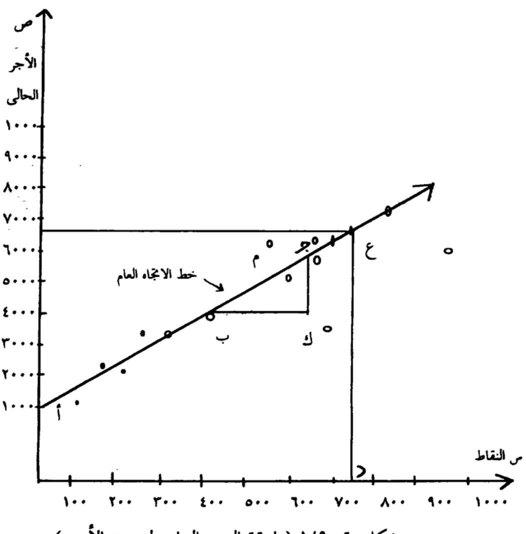
مدى كل درجة = $\frac{١٠٠٠٠}{١٠}$ = ١٠٠٠ جم

الدرجات المالية

الدرجة	من		إلى
الأولى	١١٠٠٠	لأقل من	١٢٠٠٠ جم
الثانية	١٠٠٠٠	"	١١٠٠٠ "
الثالثة	٩٠٠٠	"	١٠٠٠٠ "
الرابعة	٨٠٠٠	"	٩٠٠٠ "
الخامسة	٧٠٠٠	"	٨٠٠٠ "
السادسة	٦٠٠٠	"	٧٠٠٠ "
السابعة	٥٠٠٠	"	٦٠٠٠ "
الثامنة	٤٠٠٠	"	٥٠٠٠ "
التاسعة	٣٠٠٠	"	٤٠٠٠ "
العاشرة	٢٠٠	"	٣٠٠٠ "

فإذا كانت وظيفة محاسب تقع فى الدرجة الرابعة فيعنى أن الحد الأدنى للأجر هو ٨٠٠٠ جم فى السنة والحد الأقصى لأجر هذه الوظيفة هو ٩٠٠٠ جنيه فى السنة .

وفى طريقة النقط تم الوصول إلى قيم فى شكل نقط لكل وظيفة . ويمكن الحصول على معلومات عن الأجور الحالية لهذه الوظائف . وبذلك يكون لكل وظيفة عدد معين من النقاط (س) وقيمة أجر حالى (ص) . ويمكن الوصول إلى الأجر العادل وَهو الأجر الذى يزيد كلما زاد عدد نقط الوظيفة بالمقارنة بغيرها من الوظائف) وذلك أما باستخدام الرسم البيانى أو باستخدام معدلات المربعات الصغرى . ففى حالة أستخدام الرسم البيانى يوضع على المحور الأفقى درجات الوظائف (نقاط الوظائف) وعلى المحور الرأسى الأجور الحاليه . فتحصل على الشكل التالى على سبيل المثال . (شكل ١/٩) .



شكل رقم ١/٩ (طريقة الرسم البيانى لتحديد الأجور)

وخط الأتجاه العام هو الذى يمر بمعظم النقط أو يتوسطها . وفى حالة الرغبة فى معرفة الأجر العادل لوظيفة مهندس على سبيل المثال والتى نقاطها ٧٥٠ نقطة، يتم أخذ خط عمودى من النقطة «د» ليلتقى مع خط الاتجاه العام فى «ع» ، ثم يتم إسقاط عمود على المحور «ص» ليلتقى معه فى نقطة «هـ» وهى تمثل الأجر العادل لوظيفة مهندس وهو ٦٩٠٠ جم فى السنة ،هكذا يمكن الحصول على الأجور العادلة لجميع الوظائف .

كما أنه يمكن استخدام طريقة المربعات االصغرى (معدلات الخط المستقيم) للحصول على قيمة الأجر العادل لكل وظيفة ، وذلك باستخدام المعادلات التالية :ـ

ص = أ + ب س (١)

مجـ ص = ن أ + ب مجـ س (٢)

مجـ س ص = أ مجـ س + ب مجـ س٢ (٣)

وتمثل أ نقطة التقاء خط الاتجاه العام مع المحور «ص» ، «ب» ظل الزواية ، س قيم الوظائف الرقمية ، ص الأجور الحالية للوظائف ، ن تسلسل عدد الوظائف شكل ١/٩) . وباستخدام المعادلات ٢،٣ يمكن معرفة قيمة أ ، ب . ثم تستخدم المعادلة (١) للوصول إلى قيم نقدية عادلة لأجور الوظائف .

أما تحديد القيمة النقدية العادلة للوظيفة فى طريقة العوامل المقارنة ، فأنه كما تضح لنا عند شرح هذه الطريقة أن هذه الطريقة تعطى قيم الأجور النقدية العادلة للوظائف مباشرة فى مرحلة تقييم الوظائف .

أنشاء درجات الوظائف [هيكل الأجور]

كما أتضح لنا أنه بالنسبة لطريقة الدرجات السابق شرحها يتم أنشاء درجات

مالية عند تحديد القيمة النقدية العادلة للدرجات . ولكن يلزم تحديد هيكل درجات بالنسبة لطريقة الترتيب ، طريقة النقط ، وطريقة العوامل المقارنة . والسبب فى ضرورة إيجاد هذه الدرجات أنه فى حالة وجود عدد كبير من الوظائف فى المنظمة يصعب التعامل مع كل وظيفة فيما يتعلق بشئون الأجر كل على حده . وخاصة أن هناك بعض الوظائف قيمة أجورها الحالية العادلة متقاربة ولا تمثل الفروق فى قيم أجورها فروق جوهرية . ولذلك يفضل دائما تجميع كل مجموعة من الوظائف متقاربة فى قيم أجورها العادلة أو فى قيم النقاط التى حصلت عليها (طريقة النقط) فى درجة مالية واحدة .

وينبغى معرفة عدد الدرجات المالية التى ستكون فى هيكل الأجور . ويحدد هذا العدد عدد الوظائف ودرجة التنوع فى قيمتها وفى أجورها العادلة . فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف ودرجة تنوع كبير فيها والأختلاف كبير فى أجورها كلما أدى ذلك إلى زيادة عدد الدرجات ، حتى تعكس تلك الدرجات ذلك التنوع . أما إذا كان عدد الوظائف محدود والتنوع فيها صغير كلما أدى ذلك إلى قلة عدد الدرجات المالية . كما أن سياسة العلاوات والترقيات لها تأثير على عدد الدرجات . فعدد الدرجات الكثير يسمح بسرعة ترقيات الأفراد داخل المنظمة . أما العدد المحدد من الدرجات فيعنى أن الأفراد سيمكثون فى كل درجة مدة زمنية طويلة . كما أن زيادة قيمة العلاوة الدورية يؤدى إلى سرعة تغطية مدى الدرجة ، مما يستلزم نقل لموظف إلى درجة أخرى أى ترقيته بسرعة . وهذا يستلزم زيادة عدد الدرجات . وكلما زاد عدد العاملين وتنوعت أنشطة المشروع كلما سمح ذلك بزيادة عدد الدرجات .

وإذا تم تحديد عدد الدرجات ، يحدد الحد الأقصى لأجور الوظائف العادلة التى تم الحصول عليها من تقييم الوظائف والحد الأدنى للأجور ، ثم يحسب المدى الكلى للوظائف = الحد الأقصى للأجور – الحد الأدنى . ثم يحسب مدى كل

درجة = (المدى الكلى للوظائف) / (عدد الدرجات)

وباستخدام مدى كل درجة يمكن الوصول إلى هيكل الدرجات فبفرض توافر البيانات التالية : الحد الأقصى للأجور العادل = ١٢٠٠٠ جم ، والحد الأدنى ٢٠٠٠ جم، وعدد الدرجات المقترح ١٠ درجات ، فيكون هيكل الدرجات كالاتى :ـ

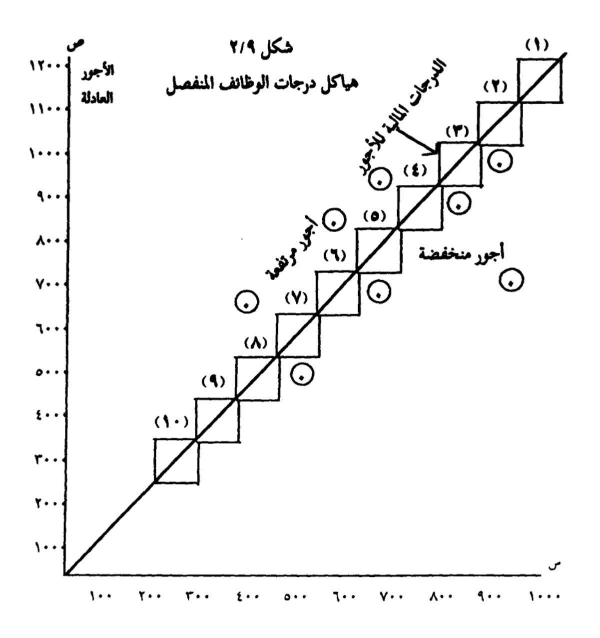
المدى الكلى = ١٢٠٠٠ – ٢٠٠٠ = ١٠٠٠٠ جم

مدى كل درجة = (١٠٠٠) / (١٠) = ١٠٠٠ جم

هيكل الأجور

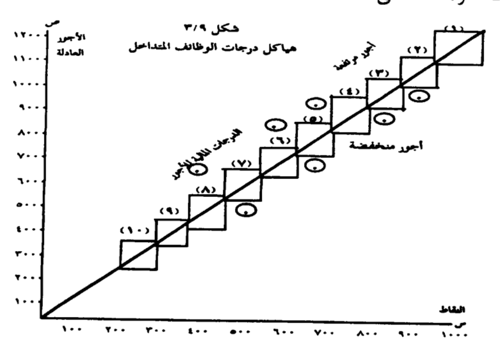
الدرجة			
الدرجة الأولى	=	١١٠٠٠ – ١٢٠٠٠	جم
الدرجة الثانية	=	١٠٠٠٠ لأقل من	١١٠٠٠ جم
الدرجة الثالثة	=	٩٠٠٠ ،،	١٠٠٠٠ جم
الدرجة الرابعة	=	٨٠٠٠ ،،	٩٠٠٠ جم
الدرجة الخامسة	=	٧٠٠٠ ،،	٨٠٠٠ جم
الدرجة السادسة	=	٦٠٠٠ ،،	٧٠٠٠ جم
الدرجة السابعة	=	٥٠٠٠ ،،	٦٠٠٠ جم
الدرجة الثامنة	=	٤٠٠٠ ،،	٥٠٠٠ جم
الدرجة التاسعة	=	٣٠٠٠ ،،	٤٠٠٠ جم
الدرجة العاشرة	=	٢٠٠٠ ،،	٣٠٠٠ جم

ويظهر الشكل ٢/٩ هيكل الدرجات فى هذه الحالة .



شكل ٩/٢
هياكل درجات الوظائف المنفصل
ص
الأجور
العادلة
١٢٠٠
١١٠٠
١٠٠٠
٩٠٠
٨٠٠
٧٠٠
٦٠٠
٥٠٠
٤٠٠
٣٠٠
٢٠٠
١٠٠
(١)
(٢)
(٣)
(٤)
(٥)
(٦)
(٧)
(٨)
(٩)
(١٠)
الدرجات الحالية للأجور
أجور مرتفعة
أجور منخفضة
س
١٠٠
٢٠٠
٣٠٠
٤٠٠
٥٠٠
٦٠٠
٧٠٠
٨٠٠
٩٠٠
١٠٠٠
النقاط لكل وظيفة

ويلاحظ فى هيكل الدرجات السابق أن نهاية الدرجة السابقة يمثل الحد الأدنى لبداية الدرجة اللاحقة وهذا ما يسمى هيكل درجات الوظائف المنفصل . ويعيب هذا النظام أنه إذا وصل مرتب الموظف إلى نهاية درجة وظيفته ولم يرقى إلى الدرجة المالية اللاحقة بسبب عدم وجود خلوات فسوف يتجمد مرتبه ، لأنه وصل إلى نهاية درجة الوظيفة . ولذلك عند استخدام هذا النظام ينبغى أن يسمح نظام الترقية بمعدلات الترقية السريعة للعاملين . أما إذا كان نظام الترقية لا يسمح بالترقيات السريعة ، ففى هذا الوضع يفضل استخدام نظام هيكل درجات الوظائف المتداخل . حيث يكون نهاية الدرجة السابقة أعلى من بداية الدرجة المالية اللاحقة. ويظهر ذلك الشكل ٣/٩ . وفى هذا النظام يستمر العامل فى الحصول على علاواته حتى ولو وصل مرتبه إلى بداية مربوط الدرجة اللاحقة ولم يتم ترقيته لعدم وجود فرصة للترقية . وقد يصل مرتبه وهو فى نفس الدرجة إلى أعلى من بداية الدرجة اللاحقة . وعند ترقيته لا ينزل مرتبه إلى بداية الدرجة التى رقى إليها ولكن يستمر فى الحصول على علاوات درجته المالية الجديدة . وهذا النظام يسمح بتعويض الأفراد ماليا فى شكل علاوات إذا لم يتم ترقيتهم بسبب عدم وجود خلوات الدرجات الأعلى .



شكل ٣/٩
هياكل درجات الوظائف المتداخل

وفى هذا الشكل يظهر أن الدرجات المالية للوظائف هى :ـ

الدرجة الأولى	١١٠٠٠ – ١٢٥٠٠	جم
الدرجة الثانية	١٠٠٠٠ – ١١٥٠٠	،،
الدرجة الثالثة	٩٠٠٠ – ١٠٥٠٠	
الدرجة الرابعة	٨٠٠٠ – ٩٥٠٠	،،
الدرجة الخامسة	٧٠٠٠ – ٨٥٠٠	،،
الدرجة السادسة	٦٠٠٠ – ٧٥٠٠	،،
الدرجة السابعة	٥٠٠٠ – ٦٥٠٠	،،
الدرجة الثامنة	٤٠٠٠ – ٥٥٠٠	،،
الدرجة التاسعة	٣٠٠٠ – ٤٥٠٠	،،
الدرجة العاشرة	٢٠٠٠ – ٣٥٠٠	،،

وبذلك يكون مدى الدرجة فى هذا النظام ١٥٠٠ جم بما يسمح بعدد أكثر من العلاوات وبالتالى يسمح ببقاء الموظف فى الدرجة المالية عدة سنوات دون تجميد مرتبه . فى حين أن مدى الدرجة المالية فى ظل نظام هيكل درجات الوظائف المنفصل هو ١٠٠٠ جم ، بما يقلل عدد مرات العلاوات وبالتالى قلة سنوات البقاء فى الوظيفة حتى يصل الموظف إلى نهاية الدرجة . وبعد ذلك إذا لم يرقى سوف يجمد مرتبه حتى تتاح له فرصة الترقية .

علاج مشكلة الأجور الحالية المرتفعة والمنخفضة عن درجاتها المالية

إذا وقع الأجر الحالى للوظيفة فى نفس حدود ومدى أجر درجة الوظيفة بعد تقييم الوظائف ، فهذا يعنى أن الأجر الحالى أجر عادل ومناسب ، وخاصة إذا أخذ

فى الأعتبار مدة عمل العامل فى الدرجة الحالية . ولكن قد توجد أجور بعض الوظائف منخفضة عن الأجر العادل لدرجة الوظيفة والذى تم الوصول إليه من خلال تقييم الوظائف . فينبغى رفع أجور تلك الوظائف إلى مستوى أجور الوظائف المماثلة فى درجتها . أما إذا وجدت بعض الوظائف أجورها مرتفعة (شكلى ٢/٩ ، ٣/٩) . فسياسة تخفيض هذه الأجور غير مقبولة . حيث أن تخفيض الأجور عادة يقابل بالرفض ، هذا علاوة أن ذلك ليس خطأ شاغلى هذه الوظائف ولكن خطأ الادارة التى قدرت الأجور بهذا الشكل . ولكن يمكن أما أعادة تدريب شاغلى هذه الوظائف ونقلهم إلى وظائف أجورها تتعادل مع الأجور التى يتقاضونها ، أو تجميد أجره حتى يرقى إلى وظيفة مرتبها يتعادل مع أجره الحالى فيبدأ بأخذ علاوات الوظيفة الجديدة ، أو يأخذ علاوات وظيفته وتعتبر هذه حالات استثنائية . على أن يدفع للعاملين الجدد فى تلك الوظائف أجورها المحدده بواسطة تقييم الوظائف . والمنظمة هى التى تحدد أى سياسة سوف تتبعها مع تلك الوظائف حسب ظروفها . والمؤلف يؤيد السياسة الأخيرة ، حيث أن ذلك ليس خطأ الموظف شاغل هذه الوظائف ، كما أنه رتب معيشته على دخله الحالى .

تعديل هيكل الأجور ليناسب

مع هيكل الأجور السائد :

حتى الأن تم تحديد هيكل الأجور المحدد بناء على تقييم الوظائف وكذلك معالجة مشكلة الأجور المنخفضة والأجور المرتفعة . ولكنه لا يكفى أن تحقق العدالة النسبية بين الأجور داخل المنظمة ، حيث ينبغى أن نراعى العدالة النسبية بين اجور الوظائف بالمنظمة الواحدة وأجور نفس الوظائف فى الشركات المشابهة والتى تعمل فى نفس الصناعة وفى نفس المنطقة . فإذا كان مستوى الأجور بالمنظمة منخفض

عن مستوى الأجور السائد فى تلك الشركات ينبغى رفع هيكل الأجور بالمنظمة حتى يتعادل مع الأجور السائدة ، وبذلك تحافظ المنظمة على عمالها وترفع رغبتهم فى العمل وتحقق العدالة فى الأجور .

كما أنه ينبغى إدخال التعديلات المناسبة فى هيكل الأجور بشكل يتناسب مع التغير فى مستوى المعيشة ونسب التضخم حتى يحافظ العاملين على القيمة الحقيقية لاجورهم . وفى هذه الحالة يتم رفع هيكل الأجور بنسبة تتعادل مع نسبة الأرتفاع فى مستوى أسعار السلع الرئيسية التى يشتريها عمال المنظمة .

العلاوات الدورية :

كما اتضح لنا عند شرح هيكل الأجور أنه يوجد لكل وظيفة درجة مالية معينة لها حد أدنى وحد أقصى ، ولا يتقاضى العاملين ذوى الوظائف التى تقع فى نفس الدرجة أجور واحدة . فهم يتفقون فى الحد الأدنى للدرجة ، وأجورهم تختلف فى حدود مدى الدرجة بسبب اختلاف خبراتهم ومدة خدمتهم فى تلك الدرجة واختلاف مستوى كفاءتهم . حيث يحصل العامل على علاوات دورية أما على أساس زمنى أو على أساس الكفاءة أو على أساس مختلط . وتقدير العلاوة على أساس الكفاءة يعنى أن العلاوة تختلف باختلاف كفاءة العامل فى العمل . فإذا كان مستوى كفاءته ممتاز يأخذ علاوة مرتفعة عن العامل الذى مستوى كفاءته جيد . وفى الغالب يتدرج مستوى الكفاءة من ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، وضعيف ، والعامل الذى يأخذ تقدير كفاءة ضعيف غالبا يحرم من العلاوة . ويعتمد على تقارير تقييم أداء العاملين فى تحديد مستوى أداء العاملين . وقد تعطى العلاوة على أساس زمنى أى أن العلاوة تعطى بصفة دورية بصرف النظر على مستوى اداء العاملين . فإذا كان مدى الوظيفة ٦٠٠ جم ، ومقدر للموظف أن يبقى بها خمس سنوات ، فأن العلاوة السنوية له = ٦٠٠ + ٥ = ١٢٠ جم بمعدل ١٠ جنيهات شهريا (١٢٠ ÷ ١٢ = ١٠ جم) .

ويمتاز نظام العلاوة على أساس الكفاءة أنه يميز بين العاملين حسب مستوى كفاءتهم ، وبالتالى يشجع العاملين على زيادة إنتاجيتهم فى المنظمة . ولكن قد يعاب عليه أعتماده على تقارير تقييم الاداء الذى قد يوجد بها تحيز أو لا تعد بشكل جيد . هذا علاوة إنه فى كثير من الوظائف يرتبط مستوى الكفاءة بمدة خبرة العامل، أو العامل ليس المتحكم فى مستوى اداءه حيث يتحكم فيه نظام الأنتاج والآلات المستخدمة . ولذلك فى بعض المنظمات يوجد لديها بعض الوظائف تخضع لنظام العلاوات على أساس الكفاءة والبعض الاخر على أساس الزمن . ويتوقف اختيار نظام دون أخر على اساس ظروف العمل فى المنظمة . فاذا كانت الآلية تتحكم فى مستوى الاداء أو ان الخبرة تؤدى إلى أرتفاع مستوى الاداء أو طبيعة الوظيفة سهلة يستطيع من يشغلها أن يؤديها بصرف النظر عن مستوى مهارته ، فيمكن فى هذه الحالات أستخدام نظام العلاوات على أساس الزمن ، أما إذا كان هناك علاقة بين مستوى أداء العامل وأنتاجية الوظيفة ففى مثل هذه الحالة يفضل أستخدام نظام العلاوات على أساس الكفاءة . والمؤلف يؤيد أستخدام نظام العلاوات على أساس الكفاءة حتى يدفع ذلك العاملين لزيادة مستوى أدائهم وحتى يتم التمييز بين العامل ذات مستوى الاداء المرتفع والعامل ذات مستوى الاداء المنخفض .

الأجور العينية والأضافية الأخرى :

لا يأخذ العامل أجر أساسى لوظيفته وعلاوة دورية فقط ، ولكن هناك أجور أضافية نقدية أخرى وأجور عينية يتقاضاها العامل مقابل عمله فى ظروف معينة ، وجهد أضافى يبذله ،كما أن هناك خدمات تقدمها المنظمة للعاملين . ومن أمثلة الأجور العينية البدلات النقدية مثل بدل أنتقال ، بدل لبس ، بدل طبيعة عمل ، ومثل الوجبات الغذائية التى تقدم للعاملين ، ملابس ، علاج طبى ، رحلات ، مساهمة الشركة فى المعاش ، صناديق الضمان ... الخ . وتمثل هذه الأجور

الأضافية والعينية نسبه قد ترتفع فى بعض المنظمات لتصل إلى ٥٠ ٪ من الأجر أو أكثر . وتنظم سياسات الأجور بالمنظمة هذه الأجور الأضافية والعينية ، وهى غير مرتبطة بالانتاج . ولذلك فهى ليست أجور تشجيعية . والأجور التشجيعية سوف يتم مناقشتها فى الفصل القادم .

أجور رجال الإدارة والمهنيين

فى بعض المنظمات لا يحدد أجور رجال الادارة العليا وبعض المهنيين ذوى التخصصات النادرة (المستشارين) على أساس تقييم الوظائف . ولكن تحدد بناء على الأجور السائدة لمثل هذه الوظائف وبناء على الاتفاق بين شاغلى هذه الوظائف والمنظمة . والسبب فى عدم أستخدام تقييم الوظائف فقط فى تحديد أجر هذه الوظائف هو أن شخصية شاغلى هذه الوظائف وتملكهم لبعض القدرات والمواهب الخاصة بشخصهم غالبا تلعب دور اساسى فى نجاحهم فى أعمالهم ، هذا علاوة على ندرة مثل هؤلاء الأفراد وخاصة بعض المستشارين ذوى التخصصات النادرة . وتتنافس المنظمات فى الغالب على اجتذاب مثل هؤلاء الأفراد . ولذلك فأجورهم غالبا مرتفعة ، ولا يمكن عمل المقارنة النسبية بين أجورها وأجور الوظائف الأخرى فى المنظمة . وتدفع هذه المنظمات هذه الأجور المرتفعة لأنها تتوقع أن مثل هؤلاء الأفراد بشخصهم سوف يساهمون بشكل ملموس فى أرتفاع ايرادات المنظمة ونجاحها بشكل يعوض تكلفة أجورهم ويعود على المنظمات بايرادات فائضه مرتفعة ويرى المؤلف أن مثل هذه السياسة فى تحديد أجور هولاء الأفراد مقبولة ما دام هؤلاء الأفراد سيسهمون فى نجاح المنظمة وارتفاع فاعليتها بشكل جذرى .

الفصل العاشر

تحديد الأجور التشجيعية

تناولنا فى الفصل السابق تحديد الأجر الأساسى العادل للوظائف من خلال تقييم الوظائف . وهذا الأجر الأساسى يدفع للعامل مقابل القيام بمستوى أداء العامل المتوسط الأداء ولكن كثير من العاملين لديهم القدرة والرغبة فى بذل مجهود أضافى من أجل زيادة مستوى أدائهم فى مقابل أن يتم مكافأة ذلك ماديا . والمنظمة تستفيد من ذلك حيث سيؤدى ذلك إلى تقليل التكاليف الكلية للوحدة . وذلك لتوزيع التكاليف الغير مباشرة على عدد أكبر من الوحدات . وبالتالى يمكن زيادة الأرباح أو تخفيض سعر الوحدة ، بما يؤدى إلى زيادة حجم المبيعات ، وذلك يؤدى بدوره إلى زيادة الأرباح . كما أن العامل سوف يستفيد حيث سيتم زيادة دخله . فإذا ربط أجر العامل أو جزء منه بحجم أو كمية أو قيمة الإنتاج الذى أنتجه يسمى هذا بنظام الأجور التشجيعية . أما إذا دفع الأجر على أساس مدة زمنية يعملها العامل فى المنظمة دون ربط ذلك بانتاجه يسمى ذلك بالأجر الزمنى.والحد الأدنى للأجر الزمنى للوظائف وكذلك الحد الأدنى للاجور فى نظام الأجور التشجيعية يتم تحديده من خلال تقييم الوظائف الذى سبق شرحه فى الفصل السابق . أما الأجور التشجيعية فسيتم تغطيتها فى هذا الفصل .

تدفع الأجور التشجيعية إما على أساس فردى أو على أساس جماعى . والأجور التشجيعية الفردية تتمثل فى حساب الأجر التشجيعى لكل فرد حسب إنتاجيته . أما الأجور الجماعية فيحسب الأجر التشجيعى لكل مجموعة من العاملين ثم يوزع عليهم بنسب متفق عليها . وسوف يغطى هذا الفصل أهمية ومدى انتشار الأجور

التشجيعية ، متى يستخدم نظام الأجور التشجيعية ، شروط استخدامه ، تحديد معدل الأداء كأساس لاستخدام الأجر التشجيعى ، أسس نجاح نظام الأجر التشجيعى ، نظم الأجور التشجيعية الفردية وتشمل : نظام الأجر بالقطعة ، نظام قياس الإنتاج اليومى ، نظام قياس الزمن الإنتاجى ، نظام الأجر التشجيعى الفردى مع المشاركة فى العائد الناتج من زيادة إنتاجية العامل ، نظام زيادة الأجر مع زيادة الإنتاج واختصار مدة التنفيذ وبمعدل أعلى من معدل زيادة الانتاجية ، ونظام فئات متدرجة للأجر يختلف باختلاف فئات الانتاج . وسوف يغطى أيضا نظم الأجور التشجيعية الجماعية مثل نظام ربط أجر العامل بانتاج المجموعة التى يعمل معها ، أو القسم الذى يعمل فيه أو المنظمة ككل ، نظام سكانلن (نظام ربط الأجر بالتغير فى تكاليف الإنتاج) ، نظام المشاركة فى الأرباح . ونظم ربط الأجر بالانتاج فى مجال البيع ، ونظام ربط الاجر بالانتاج بالنسبة للعمالة الغير مباشرة . وكما أنه سيتم مناقشة المشاكل الإنسانية والإدارية المرتبطة بنظم الأجور التشجيعية وكيف يمكن التغلب عليها .

أهمية ومدى انتشار الأجور التشجيعية :

حتى يمكن دفع العاملين للعمل وزيادة انتاجيتهم ينبغى أن يكون أجر العامل وحوافزه مرتبطة بضرورة قيام العامل بمستوى أداء معين وأن يكون ذلك المستوى فى حدود قدراته ، وأنه يتوقع بدرجة عالية أنه إذا أنتج مستوى الأداء المطلوب سوف يحصل على الأجر والحوافز التى يرغبها ، وأنه يشعر بالعدالة فى تحديد ذلك الأجر وتلك الحوافز . ونظام الأجور التشجيعية يحقق أهم عنصر فى دفع العاملين وهو ربط الأجر بمستوى الأداء . ولذلك فكثير من الدراسات أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نظم الأجور التشجيعية وبين مستويات الانتاجية ، حيث أظهرت

أن تلك النظم من الأجور تؤدى فى الغالب إلى زيادة إنتاجية العاملين وزيادة إنتاجية العاملين سوف تمكن المنظمة من دفع أجور تشجيعية للعاملين لأن زيادة الانتاجية ستزيد من أرباح المنظمة كما أن زيادة الانتاجية سوف يقلل التكالفة الكلية للوحدة وبالتالى انخفاض أسعارها . ولذلك فنظام الأجور التشجيعية السليم سوف يساهم فى تحقيق رضاء لأصحاب المشروع فى شكل زيادة الربحية ورضاء العاملين فى شكل زيادة أجورهم ، ورضاء للمستهلك فى شكل تخفيض الأسعار أو تحسين الجودة .

ولأهمية نظم الأجور التشجيعية ولتأثيرها المباشر على زيادة الانتاجية تستخدمها كثير من المنظمات إذا توافرت شروط استخدامها . ولكن بعض المنظمات قد لا تستطيع استخدام نظم الأجور التشجيعية أو بعض منها فى تصميم نظم الأجور لكل أو لبعض من وظائفها . والسبب الرئيسى فى ذلك هو عدم توافر شروط استخدام تلك النظم من الأجور . ويرى المؤلف أنه على المنظمات فى جمهورية مصر العربية استخدام نظم الأجور التشجيعية كلما أمكن ذلك حتى يمكن المساهمة فى زيادة انتاجية تلك المنظمات .

شروط استخدام نظم الأجور التشجيعيه

حتى يمكن استخدام نظم الأجور التشجيعية يلزم توافر الشروط التالية :-

(١) إمكانية قياس إنتاجية العاملين ، حيث ينبغى قياس إنتاجية العامل أو العاملين والتأكد من أن تلك الإنتاجية تزيد عن المعدل العادى حتى يستحق العامل أو العاملين أجور تشجيعية . والقياس يمكن أن يكون فى شكل وحدات أو قيمة أو وزن ... الخ . ويشترط وجود إنتاج ملموس يمكن قياسه . وأن هناك معدلات إنتاج معيارية محددة بشكل سليم . وكثير من العمال يمكن قياس إنتاجيتهم مثل معظم عمال الإنتاج وعمال المبيعات . ولكن

كثير من أعمال الوظائف الإدارية والكتابية يصعب قياسها وبالتالى يصعب استخدام نظام الأجور التشجيعية الفردية . وهناك بعض نظم الأجور التشجيعية تشرك رجال الإدارة والعمالة الغير مباشرة فى الأجور التشجيعية مثل معظم نظم الأجور التشجيعية الجماعية كنظام ربط الأجر بالإنتاج على مستوى المنظمة . نظام المشاركة فى الأرباح ، ونظام سكانلن .

(٢) يشترط وجود علاقة بين مهارة وجهد العامل وإنتاجيته : وهذا يعنى أن العامل ذوى المهارة الجيدة يستطيع بزيادة جهده أن يزيد إنتاجيته عن معدل الإنتاج المعيارى وبالتالى يحصل على الأجر التشجيعى . وإذا لم توجد هذه العلاقة وكان الذى يؤثر على زيادة الإنتاج ليس مهارة وجهد العامل ولكن الآلات على سبيل المثال فيصعب تطبيق نظام الأجر التشجيعى المرتبط بالإنتاج فى هذه الحالة . وإن كان يمكن استخدام إحدى نظم الأجور التسشجيعية الجماعية مثل المشاركة فى الأرباح أو نظام سكانلن .

(٣) امكانية تخصيص الإنتاج للفرد نفسه أو لمجموعة العمل : حيث ينبغى قياس وتخصيص إنتاج الفرد نفسه حتى تطبق أحد نظم الأجر التشجيعى الفردى . وإذا صعب تخصيص إنتاج الفرد ، لكن أمكن تخصيص الإنتاج لمجموعة معينة من العاملين أمكن استخدام أحد نظم الأجور التشجيعية الجماعية (لهذه المجموعة) .

(٤) وجود فرصة لنقص تكلفة الوحدة مع زيادة الإنتاجية : وهذا يحدث فى الغالب حيث أنه مع زيادة إنتاجية الأفراد نتيجة للأجور التشجيعية سوف يقل نصيب الوحدة من التكاليف الغير مباشرة والإدارية ، وبالتالى تقل التكلفة الكلية للوحدة . وهذا يزيد من أرباح المنظمة مما يشجع أصحاب المشروع على تطبيق وتدعيم نظم الأجور التشجيعية . أما إذا كان بزيادة الإنتاجية نتيجة للأجور التشجيعية سوف يزيد تكلفة الوحدة الكلية فهذا سوف يترتب

عليه إما زيادة الأسعار أو تخفيض الأرباح ، وزيادة الأسعار قد تقلل من حجم المبيعات مما يقلل الأرباح . وتلك النتيجة سوف تدفع أصحاب المشروع لعدم قبول تطبيق نظم الأجور التشجيعية .

(٥) ينبغي أن يكون النظام مقبول ومفهوم بواسطة العاملين وذلك حتى يدفعهم إلى زيادة الإنتاجية والاستفادة من وجود النظام . والنظام يكون مقبول في الغالب إذا صمم بطريقة جيدة وإذا كان سيحقق دخل إضافي للعاملين ،. كما ينبغي أن يكون النظام مفهوم ويسهل على العامل حساب أجره التشجيعي ويفهم العلاقة بينه وبين إنتاجيته حتى يدفعه ذلك إلى زيادة الإنتاجية .

(٦) ضرورة تحديد معدل الأداء الذي بعده يستحق العامل أجر تشجيعي : وينبغي مراعاة الدقة في تحديد ذلك المعدل . لأن المعدل إذا كان أقل من المعدل العادل (الجيد) ، فهذا يعني أن بعض الأفراد الذين يبذلون جهدا أقل من جهد العامل العادي سوف يحصلون على أجر تشجيعي ، ويؤدي ذلك إلى زيادة حجم الأجور التشجيعية بشكل كبير . وإذا كان المعدل أعلى كثيرا من المعدل العادل فهذا يعني أن معظم العاملين لن يستطيعوا الوصول إليه حتى يحصلوا على الأجر التشجيعي ويؤدي ذلك إلى تقاعسهم عن زيادة الإنتاجية والشعور بالإحباط . ولذلك ينبغي أن يحدد ذلك المعدل بشكل عادل دقيق . والمهم أن يوجد اتفاق مسبق ومقنع بين الإدارة والعاملين على ذلك المعدل .

وغالبا ماتستخدم دراسة الحركة والزمن للوصول إلى معدلات الأداء العادلة ، وهذه تعتبر طريقة جيدة للوصول إلى معدل الأداء العادل ، ولكنها مكلفة إذا ماقورنت بالطرق الأخرى . وبعض المنظمات يستخدم متوسط الأدء السابق لفترة زمنية سابقة ، أو عن طريق المساومة بين إدارة المنظمة وممثلي العاملين

من الاتحاد ، أو بناء على مستويات الأداء المعيارية المتعارف عليها أحيانا بصفة دولية مثل معدل ساعات الطيران بالنسبة للطيار فى وحدة زمن معينة . والمهم أن يكون معدل الأداء كما سبق القول متفق عليه بين الإدرة والعاملين وأن يشعروا بعدالته .

أسس نجاح نظم الأجور التشجيمية

حتى ينجح نظام الأجر التشجيعى هناك أسس معينة ينبغى مراعاتها عند استخدامه هى :ـ

(١) ينبغى أن يفهمه ويدعمه كل من العاملين والإدارة وإتحادات العمال : ويتم ذلك من خلال التصميم الجيد لنظام الحوافز ، التحديد الجيد لمعدلات الأداء، مناقشة النظام مع العاملين قبل تطبيقه والتأكد من فهمهم له اقتناعهم به ، وأخذ موافقة الإتحاد الممثل لعمال على ذلك النظام . وفهم العاملين للنظام واقتناعهم به سوف يزيد من رضائهم الوظيفى ويؤدى فى الغالب إلى زيادة الإنتاجية .

(٢) ينبغى تحليل الطرق قبل تحديد معدل الأداء المعيارى فى وحدة الزمن . حيث أنه ينبغى أن نحلل كيفية أداء العامل لعمله والوصول إلى أحسن طريقة لأداء العمل ، وتدرب العامل عليها ، ثم نقيس أداءه لنصل إلى معدل الأداء المعيارى الذى على أساسه يحسب الأجر التشجيعى . لأن حساب معدل الأداء دون تحليل الطرق سيؤدى إلى أن يكون معدل الأداء المحسوب عليه الأجر التشجيعى غير عادل ، وبالتالى يفقد نظام الأجر التشجيعى أهم عناصر نجاحه .

(٣) دقة وضع المعيار الذى يقاس على أساسه الأجر التشجيعى : فبعد أن يتم

تحليل الطرق للوصول إلى أحسن طريقة لأداء العمل ينبغى الدقة فى قياس وقت تنفيذ العمل حتى نصل إلى معدل أداء معيارى عادل . وعادة مايستخدم دراسة الحركة والزمن فى تحديد معدل الأداء أو يمكن استخدام أحد طرق تحديد معدل الأداء السابق إيضاحها .

(٤) ضرورة وجود حد أدنى للأجر وهذا الحد الأدنى يحصل عليه العامل بصرف النظر عن حجم إنتاجه . وذلك الحد الأدنى عادة يحدد بواسطة تقييم الوظائف الذى سبق شرحه فى الفصل السابق . يتقاضى العامل الحد الأدنى للأجر حتى يصل إنتاجه إلى معدل الأداء المتفق عليه ، فإذا زاد عن ذلك المعدل استحق أجر تشجيعى . والسبب فى ضرورة وجود حد أدنى للأجر هو ضمان حد أدنى من استقرار دخل العامل حتى ينظم بناء عليه معيشته .

(٥) ثبات معدل الأداء المحسوب عليه الأجور التشجيعية : إذا ماحدد معدل الأداء بشكل دقيق وجيد ، فينبغى عدم رفعه فى حالة تمكن بعض العاملين من زيادة إنتاجيتهم أكثر منه بكثير . فزيادة أجرهم التشجيعى بنسبة كبيرة نتيجة لزيادة جهدهم ومهارتهم من حقهم ، أما إذا حدث تعديل تكنولوجى أو تركيب آلات ومعدات جديدة ، فعادة يتم تعديل معدل الأداء لأخذ هذه التغييرات فى الاعتبار إذا كان لها تأثير ملموس على معدل الأداء . وينبغى أن يكون ذلك واضح فى ذهن العاملين . أما فى حالة عدم إدخال تغييرات تكنولوجية ملموسة ، ففى هذه الحالة ينبغى عدم تغيير معدل الأداء ، حتى يكتسب العاملين الثقة فى النظام ، ويستمروا فى زيادة إنتاجيتهم .

(٦) ينبغى على الإدارة أن تفحص أى شكاوى من العاملين بخصوص نظام الأجور المستخدم ، حيث أنه بفحص تلك الشكاوى واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها سيضمن الحيوية والاستمرار لنظام الأجور المستخدم ، ويدفع ذلك العاملين على الاستمرار فى زيادة إنتاجيتهم .

نظم الأجور التشجيعية الفردية

هناك عدة نظم للأجور التشجيعية الفردية سوف نذكر منها النظم التالية :-

(١) الأجر على أساس معدل إنتاج يومي معياري :

وفي هذا النظام يحدد معدل الإنتاج اليومي (وحدة الزمن) عن طريق دراسة الحركة والزمن بعد تحليل طريقة الأداء . ويوجد عدة أشكال لنظام الأجر المبني على أساس ذلك المعدل . في الشكل الأول يقسم الأجر اليومي أو الشهري إلى قسمين : ٧٥٪ من الأجر ثابت بصرف النظر عن مستوى إنتاج العامل ، ٢٥٪ مرتبطة بمستوى الإنتاج . فإذا زاد الإنتاج عن المعدل المحدد يزيد هذا الجزء من الأجر بنفس نسبة الزيادة في الإنتاج . والشكل الآخر يحدد معدل الأداء في كل فترة (ثلاث شهور مثلا) يقاس إنتاج الفرد ، وجودة الإنتاج . وبناء على ذلك يعدل مستوى أجر الساعة بما يتناسب مع إنتاجه وجودة الإنتاج . والشكل الثالث يتمثل في أن الأجر يحسب على أساس مستوى أداء معروف ومحدد عن طريق دراسة الحركة والزمن فإذا أنتج العامل مستوى الأداء المحدد أخذ أجره عن الزمن الذي عمله ، وإذا كان مستوى الأداء أقل من المعدل المحدد ، يتم تحديد السبب فإذا كان في الآلات والمواد والمعدات ، اتخذت الاجراءات الازمة لاجراء التعديلات والصيانة الازمة للآلات والمعدات . أما إذا كان السبب يرجع للعامل يوقع عليه الجزاءات المحددة مسبقا ، وبذلك يحاول العامل في المستقبل على تجنب تلك الجزاءات وذلك بتعديل سلوكه ورفع مستوى إنتاجه .

(٢) نظام الأجر بالقطعة المباشر :

ويتمثل ذلك النظام في تحديد أجر لكل وحدة منتجة ، ويتم ذلك بناء على تقييم الوظائف ، ثم يحدد عدد الوحدات التي أنتجها العامل ، وبضرب أجر

الوحدة× عدد الوحدات المنتجة فى اليوم = أجر العامل فى اليوم . وكثير من الأعمال يحسب الأجر فيها حسب الوحدات المنتجة مثل عمال البناء حيث يتم حساب أجرهم بالمتر وعمال البياض وبعض عمال الزراعة . وتمتاز هذه الطريقة أن الأجر له علاقة مباشرة بالإنتاج ويزيد بنفس نسبة زيادة الإنتاج ، كما أنه يسهل حساب الأجر بواسطة العامل . ولكن يعاب عليها تعرض دخل العامل للتقلب حسب مستوى إنتاجه ، وإن العامل يتحمل مسئولية تعطل الآلات أو رداءة بعض المواد الخام أو المعدات ، هذا علاوة على عدم ضمان حد أدنى من الدخل .ولذلك فبعض المنظمات تضع حد أدنى للدخل اليومى بصرف النظر عن إنتاجية العامل . فبفرض أن الحد الأدنى للعامل هو ١٠ جم يوميا ، وأن العامل يتقاضى ٢ جم للوحدة وإنه أنتج ٤ وحدات فى اليوم فسوف يأخذ أجر ١٠ جم (الحد الأدنى) ، وإذا أنتج ٦ وحدات فسوف يتقاضى أجر يومى ١٢ جم (٦ وحدات × ٢ جم للوحدة) ، وهو أعلى من الحد الأدنى للأجر . ويلاحظ أنه فى هذه الحالة تكلفة الوحدة من العمالة يتناقص حتى يصل الإنتاج إلى ٥ وحدات ، ثم يبدأ فى الثبات بعد ذلك . كما أن أجر العامل ثابت حتى ينتج ٥وحدات ، وإذا أنتج أكثر من ذلك زاد أجره على أساس عدد الوحدات المنتجة .

(٣) حساب الأجر على الزمن الإنتاجى مع ضمان حد أدنى للأجر :

فى هذا النظام يحول إنتاج الفرد إلى زمن إنتاج ، وبمعرفة أجر الساعة ، يضرب الإنتاج مقاس بالزمن × أجر الساعة = أجر العامل . فبفرض أن معدل إنتاج الوحدة = ٤/١ ساعة ، وأن العامل أنتج ٤٠ وحدة وأن أجر الساعة = ٦جم وأن الحد الأدنى للأجر ليوم عمل من ٨ ساعات = ٤٨جم . فيحسب أجر العامل كالآتى :ـ الإنتاج مقاس بالزمن = ٤٠ وحدة × ٤/١ ساعة = ١٠ ساعات ، إذن أجره فى ذلك اليوم = ١٠×٦= ٦٠ جم . وهو أكثر من الحد الأدنى وهو ٤٨جم، وبالتالى فسيتقاضى العامل ٦٠جم فى اليوم مقابل إنتاج يعادل ١٠ساعات إنتاج .

وقد يكون الوقت الفعلى الذى عمله بالمصنع هو ٨ ساعات ، ولكن إنتاجه يعادل ١٠ ساعات . وبفرض أن ذلك العامل أنتج ٢٤ وحدة:

زمن إنتاجه = ٢٤× ٤/١ = ٦ ساعات .

أجر مستحق = ٦×٦= ٣٦ جنيه

ولكن ذلك أقل من ٤٨ جم (الحد الأدنى) ، وبذلك سوف يتقاضى ذلك العامل ٤٨جم . والعامل هنا قد يكون عمل ٨ ساعات ولكن إنتاجه يعادل ٦ ساعات عمل . وتمتاز هذه الطريقة أن الإنتاج لايقاس بالوحدة ولكن يقاس بالزمن. ويسهل حسابه . كما أن العامل الذى يزيد إنتاجه عن الحد الأدنى للإنتاج (٨وحدات فى هذا المثال) سوف يزيد أجره بنسبة طردية تتعادل مع زيادة إنتاجه (المقاس بوحدة الزمن) .

(٤) حساب الأجر على أساس زيادته بمعدل أقل أو أزيد من معدل زيادة الإنتاج وبعد ضمان حد أدنى من الأجر :

وتختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة فى أنه فى الطريقة السابقة إذا حقق إنتاج العامل الحد الأدنى للأجر أو أقل منه فسيتقاضى العامل الحد الأدنى للأجر ، وإذا زاد إنتاجه عن معدل الإنتاج الذى يحقق الحد الأدنى زاد أجره بنفس معدل زيادة الإنتاج . ولكن فى هذه الطريقة الزيادة فى الأجر لا تكون بنفس معدل الزيادة فى الإنتاج ولكن بمعدل أقل أوأكثر أو بمعدل يختلف باختلاف فئات الإنتاج . وفى جميع الحالات يلزم ضمان حد أدنى من الأجر .

فبفرض أنه فى المثال السابق العامل أنتج ٤٨ وحدة فى اليوم ، وأن الحد الأدنى للأجر = ٣٦ جم فى اليوم ، وأن العامل يتقاضى ٧٥٪ فقط من زيادة معدل إنتاجه إذا زاد إنتاجه عن ٨ساعات إنتاج فيكون الأجر :ـ

الإنتاج مقاس بالزمن = ٤٨×٤/١ = ١٢ ساعة .

أجر العامل المستحق المدفوع = ٨ ساعة × ٦جم للساعة + ٤ساعات

(١٢-٨)× ٦ × ٧٥, = ٦٦جم .

نظام الأجر التشجيعي للمجموعة

قد يصعب فى بعض الأعمال تخصيص الناتج لكل فرد على حدة ، ولكن يمكن تخصيصه لمجموعة من العاملين ، حيث هؤلاء العاملين يعملون بشكل مشترك وبأدوار مكملة لإنتاج وحدات معينة يمكن قياسها . فى هذه الحالة يمكن أن تستخدم أى طريقة من طرق الأجور التشجيعية السابقة لكن تحسب على أساس جماعى لكل المجموعة . وإذا زاد إنتاج المجموعة عن معدل الإنتاج المعيارى المحدد للمجموعة . يزيد أجر كل فرد فى المجموعة بنفس معدل الزيادة فى الإنتاج للمجموعة أو بمعدل أزيد أو أقل . وتحسب الزيادة لكل عامل على أساس أجره الأساسى فى الساعة المحدد على أساس تقييم الوظائف والذى يمكن أن يختلف من عامل لآخر فى نفس المجموعة . والمجموعة قد تتمثل فى وحدة إنتاج أو قسم معين يعمل فيه العامل .

نظم الأجور التشجيعية للعمالة الغير مباشرة

يتمثل هذا النوع من العمالة فى الملاحظين وعمال النقل الداخلى والصيانة ...الخ . وعمل هؤلاء لاشك له تأثير على إنتاجية العمال المباشرين ولكنهم ليسوا عمال مباشرين . ويمكن أن يزداد أجرهم بنسبة معينة من زيادة الإنتاج عن حد معين أو زيادة المبيعات عن حد معين متفق عليه . أو بنسبة معينة من الوفر فى تكاليف معينة مثل تكاليف الصيانة ، وخاصة بالنسبة لعمال الصيانة .

أما بالنسبة لرجال الإدارة فيمكن أن يزيد أجرهم بنسبة معينة من الأرباح أو الوفورات التى تحققت للمنظمة . والمهم أنه إذا وجد نظام أجور تشجيعية بالمنظمة

أن يوضع نظام له حتى يمكن أن يستفيد منه جميع العاملين بالمنظمة .

نظم الحوافز على مستوى المنظمة ككل

مثل نظام سكانلن ونظام المشاركة فى الأرباح . ويتمثل نظام سكانلن فى أن العاملين يوزع عليهم كل أو جزء من الوفورات التى يحققونها للمنظمة . فعلى سبيل المثال إذا كانت تكلفة العمالة ٤٠ ٪ من المبيعات (تكلفة معيارية) . واستطاع العمال بمجهوداتهم وتطويرهم للعمل أن يجعلوا هذه النسبة ٣٠ ٪ من قيمة المبيعات ، فتقوم المنظمة بتوزيع ١٠ ٪ من قيمة المبيعات (الوفورات) أو نسبة أقل على العاملين باستخدام أسس متفق عليها فى التوزيع . وعادة مايقوم العاملين فى شكل مجموعات بتقديم اقتراحات تنفيذها يحقق وفورات فى التكاليف . وتلك الوفورات سوف تعود عليهم فى شكل زيادة دخل لهم .

أما نظام المشاركة فى الأرباح ، فيتمثل أن العامل يأخذ أجره الزمنى أو حسب الإنتاج (الأجور التشجيعية) مضاف إليه مقدار معين من الأرباح . حيث تستقطع من الأرباح نسبة معينة لتوزع على العاملين حسب مستويات أجورهم أو حسب طريقة متفق عليها بين الإدارة والعاملين أوينظمها قانون العمالة كما هو الوضع فى بعض الدول . أى أن العاملين يشاركون أصحاب المشروع فى الأرباح المحققة . وهذا فى الغالب يؤدى إلى رفع معنويات العاملين وزيادة ولاء العاملين للمنظمة . وينبغى ألا يتأخر دفع نصيب العاملين فى الأرباح كثيرا حتى يشعر العمال بعلاقة الأرباح بإنتاجهم فى المنظمة لفترة زمنية معينة مضت . ويمكن أن تحسب أرباح تقديرية كل ثلاثة شهور ويوزع نصيب العاملين من الأرباح كل ٣ شهور ثم تجرى تسوية نهائية عند إعداد الحسابات الختامية للمنظمة .

مشاكل معينة مرتبطة بنظم الأجور التشجيعية

هناك بعض المشاكل التى عادة ماترتبط بنظم الأجور التشجيعية ، ولكن يمكن التغلب على معظم هذه المشاكل .

(١) تحديد معيار الإنتاج : فقد يوجد خلاف بين الإدارة والعاملين على معدل الإنتاج الذى يحسب على أساسه الأجور التشجيعية . وإنه كلما تم حساب ذلك المعدل بطريقة علمية مثل دراسة الحركة والزمن ، وتم مناقشة ذلك المعدل مع العاملين وممثليهم وإقناعهم به كلما قلت المشاكل المرتبطة بهذا المعدل . وينبغى أن يظل المعدل ثابت مالم يحدث تعديل ملحوظ فى تكنولوجيا الإنتاج أو فى المواد المستخدمة بشكل يؤثر على معدل الإنتاج نتيجة لهذا التعديل الملحوظ . وفى حالة التعديل ينبغى أن يتم بالنقاش مع العاملين وإقناع كل من الإدارة والعاملين بالمعدل الجديد .

(٢) تقلب دخل العاملين : فى ظل نظام الأجور التشجيعية قد يتغير أجر العامل من شهر لآخر حسب إنتاجيته مما يترتب عليه عدم إنتظام نفقاته وصعوبة تخطيط حياته . ويمكن معالجة ذلك من خلال وجود حد أدنى للأجر يُصرف بصرف النظر عن الإنتاج ، ومن خلال إيجاد صندوق موازنة الدخل حيث يحتفظ العامل بجزء من أجره فى هذا الصندوق عند زيادة أجره بنسبة كبيرة فى بعض الشهور ، ويأخذ من هذا الصندوق عند نقصان دخله فى بعض الشهور الأخرى .

(٣) نظام الأجر التشجيعى المباشر قد لا يشجع العاملين على تقديم ابتكاراتهم واقتراحاتهم التطويرية إلى الإدارة حيث يحتفظون بها لأنفسهم ، حيث يزيد إنتاجهم عن المعدل المحدد وبالتالى زيادة أجورهم ، خوفا من أنه فى حالة تقديمها قد تلجأ الإدارة إلى تعديل معدل الإنتاج برفعه . ويمكن معالجة

ذلك بإشراك العاملين فى الوفورات أو فى الدخل الذى يتحقق نتيجة لهذه الإبتكارات والاقتراحات .

وكلما كان هناك مشاركة بين الإدارة والعاملين فى القرارات المرتبطة بالأجور كلما قلت مشاكل الأجور فى المنظمة . ولذلك يفضل مشاركة العاملين فى القرارات المرتبطة بالأجور .

الحوافز المعنوية

بالرغم من الأجور بأنواعها المختلفة سواء أجر أساسى وأجر إضافى وأجر تشجيعى لهما تأثير ملحوظ على دفع العاملين للعمل بالمنظمة وعلى زيادة إنتاجيتهم ، ولكنه فى الغالب لا تعتبر الأجور هى الدافع الوحيد للإنتاج ، حيث أن هناك حوافز معنوية أخرى لها دور فى دفع الأفراد للعمل . ومن هذه الحوافز طبيعة العمل نفسه ومدى تحقيقه لذات العاملين ، درجة الحرية فى العمل ، درجة النمو فى العمل ، تقدير الآخرين للعامل ، المشاركة فى اتخاذ القرارات ، العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الإدارة ، وروح التعاون والمحبة بين الإدارة والعاملين . مثل هذه الحوافز لها دور ملموس فى دفع العاملين للعمل بجانب الأجور . وعادة يتم تناول هذه الحوافز بالتفصيل فى كتب السلوك التنظيمى ، ولذلك لن يتم تناولها فى هذا الكتاب . ولكن المؤلف أراد أن يشير إلى أهمية دورها فى دفع العاملين للعمل بجانب الأجور .

الباب الخامس

إدارة الحياة الوظيفية للأفراد والمحافظة عليهم

الباب الخامس

إدارة الحياة الوظيفية للأفراد

والمحافظة عليهم

تشترك أو تقوم إدارة الأفراد ، باتخاذ قرارات مرتبطة بالحياة الوظيفية للعاملين بالمنظمة ، وكذلك قرارات مرتبطة بالمحافظة عليهم وضمان التزامهم بقواعد ونظم المنظمة . فوظائف إدارة الأفراد لا تتضمن فقط اختيارهم وتعيينهم ، وتدريبهم وتنميتهم ، وتحديد أجورهم . ولكن تتضمن إدارة هؤلاء الأفراد أثناء حياتهم الوظيفية بالمنظمة . ولذلك فمن ضمن وظائف إدارة الأفراد وظائف مثل الترقية ، النقل ، إدارة وقت العاملين ، التوجيه والنصح والإرشاد لهم ، مناولة شكاواهم ، إدارة أمنهم الصحى ، وإدارة نظام جزاءاتهم . وهذا ماسيتم مناقشته فى الفصلين الحادى عشر والثانى عشر .

الفصل الحادي عشر

إدارة حركة الأفراد في المنظمة

سوف يناقش هذا الفصل إدارة حركة الأفراد فى المنظمة والمحافظة عليهم . وهو بذلك يتناول وظائف الترقية ، النقل ، الاستغناء المؤقت ، الفصل ، الإحالة إلى التقاعد .

الترقية

يقصد بالترقية أنتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسئوليات أعلى وأكبر وذات مرتب أعلى حاليا أو مستقبلا . وهذا يعنى أن الوظيفة التى سيرقى إليها العامل تختلف فى واجباتها ومسئولياتها والمؤهلات المطلوبة فى الوظيفة فيمن يشغلها عن واجبات ومسئوليات والمؤهلات المطلوبة فى الوظيفة الحالية ، كما أنه فى الغالب يترتب على ترقية العامل أن يكون أجر الوظيفة المرقى إليها أعلى أما حاليا أو فى المستقبل ، وذات وضع اجتماعى أفضل ، وتعطى شاغلها سلطات أكبر . وهذا يعنى أيضاً أن الترقية هى عبارة عن أختيار من الداخل بأعطاء فرص للأفراد العاملين بالمنظمة لشغل وظائف شاغرة من خلال الترقية بدلاً من تعيين أفراد من الخارج لهذه الوظائف الشاغرة .

والترقية تعنى بالنسبة للعامل حافز يسعى إلى الحصول عليه . والمنظمة تقدم حافز الترقية للعاملين حتى تضمن ولاءهم للمنظمة وحتى تزيد من رغبتهم فى زيادة الانتاجية . كما فى حالة ترقية الأفراد (الاختيار من الداخل) تستطيع المنظمة تقييم الأشخاص الذين سيرقوا بدرجة أفضل من تقييم الأفراد المتقدمين من الخارج وذلك لوجود بيانات حقيقية عن كفاءتهم وسلوكهم فى المنظمة . وبالتالى تستطيع المنظمة أن تختار أشخاص أكفاء للوظائف الأدارية الشاغرة وخاصة

إذا توافر مثل هؤلاء الأشخاص بالمنظمة .

وحيث أن الترقية تعنى أنتقال الأفراد إلى وظائف ذات مستوى إدارى أعلى فهذا يعنى أن الشواغر المتوقعة فى الوظائف الأعلى لابد أن تكون أقل من عدد شاغلى الوظائف ذات المستوى الأدنى (الذى يمكن منه الترقية) . بمعنى إنه فى الغالب يكون طالبى الترقية أكثر من عدد الوظائف الشاغرة والتى يمكن أن يرقوا إليها . ويستلزم ذلك وجود أساس معين للمفاضلة بينهم . وهل ستتم المفاضلة على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو على أساس الأثنين معا . ولابد أن نحدد من له الحق فى الترقية إذا خلت وظيفة إدارية معينة هل العاملين فى نفس قسم الوظيفة الخالية أم العاملين فى أقسام أخرى علاوة على العاملين فى نفس القسم .

تحديد مجال الترقية

المفروض فى الشخص الذى سيرقى أن يكون لديه جزء أو كل من المعرفة والخبرة اللازمة لشغل الوظيفة التى سيرقى إليها ويكون لديه مؤهلات العمل على الوظيفة التى سيرقى إليها أو على الأقل عنده الاستعداد لاكتساب مثل هذه المؤهلات . وعلى ذلك فالذى يحدد من له الحق فى التقدم للترقية هل هم موظفى القسم وكذلك موظفى أقسام أخرى هو مدى توافر المؤهلات الدنيا التى تسمح بالترقية . فاذا توافرت فقط فى موظفى القسم الذى به وظيفة شاغرة ، أقتصر باب الترقية أمامهم فقط . أما إذا توافرت فى موظفين بذلك القسم وأقسام أخرى فتح باب الترقية لأى واحد من هؤلاء الموظفين بالقسم والأقسام الأخرى . والادارة هى التى تحدد مصادر الترقية للوظائف المختلفة بالمنظمة . وعموما كلما أرتفعنا فى المستوى الأدارى للمنظمة كلما وسع مصادر الأختيار للترقية من موظفى أكثر من قسم ، وكلما قل المستوى الادارى كلما أتجه أن يقتصر مصادر

الترقية من نفس القسم وذلك لزيادة الجزء الفنى فى مستلزمات اداء الوظيفة فى ذلك المستوى ، والذى لا يتوافر إلا لدى العاملين بذلك القسم الذى به الوظيفة التى سيتم الترقية إليها .

أسس الترقية

هل ستتم الترقية على أساس الكفاءة أم على أساس الأقدمية أم على أساس الكفاءة والأقدمية .

(أ) الترقية على أساس الكفاءة

وهنا يتم الترقية على أساس الأختيار من بين الأشخاص الذين هم مجال الترقية. ويتم المفاضلة بينهم على أساس كفاءتهم . فالاكفأ هو الذى يكون له الحق فى الترقية . ويتم الحكم على الكفاءة من خلال تقارير تقييم الأداء التى تبنى فى العادة على أساس أنتاجية الفرد ، جودة أنتاجه ، أنتظامه فى العمل ، تعاونه ، مبادرته .. الخ . والذى يحدد الأكفأ هم رؤساء من هم مجال الترقية . وهذا الأساس مبنى على أساس أن الأكفأ فى الوظيفة الحالية من المتوقع أن يكون أكفأ فى الوظيفة التى سيرقى إليها . الترقية على أساس الكفاءة تعتبر مكافأة للأفراد ذوى الكفاءة الأفضل . وبالتالى دفع الأفراد الناجحين على ألاستمرار فى زيادة جهودهم، وتقوية ولائهم للمنظمة حيث أن المنظمة تفضلهم فى الترقية وتفتح فرص التقدم أمامهم . وبالتالى لن يتركوا المنظمة ويذهبوا إلى منظمة أخرى .

ويستلزم لنجاح هذه السياسة أن يكون تقييم كفاءة العاملين على أساس موضوعى وعادل . وأن يبتعد عن جوانب الضعف التى تصاحب عادة نظم تقييم أداء العاملين مثل التحيز والمحاباه عند تقييم أداء الأفراد . حيث أنه إذا كان نظام نقييم الأداء غير موضوعى سيترتب عليه أن تكون الترقية المبنيه عليه غير موضوعية

أيضا وغير عادلة .وحيث أن تحقيق الموضوعية والعدالة المرتفعة فى نظم تقييم الأداء لم نصل إليها بعد ، ولذلك ينبغى أن يستخدم هذا الأساس بشئ من الحذر والحيطة .كما أن هذا الاساس يستخدم إذا وجد أن هناك بالفعل تفاوت ملحوظ فى كفاءة الأشخاص الذين يتم الأختيار من بينهم للترقية . أما إذا لم يوجد هذا التفاوت الملحوظ ينبغى الأعتماد على أساس أخر فى الترقية . وحيث أنه يمكن ملاحظة هذا التفاوت فى الكفاءة فى الغالب بين رجال الأدارة الوسطى والعليا ، فأنه غالبا ما يتم أستخدام الترقية على أساس الكفاءة إذا خليت وظيفة من الوظائف الأدارية العليا أو الواسطى .

(ب) الترقية على أساس الأقدمية

حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد مجال الترقية على أساس أقدميتهم ، فالاقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة . وأستخدام سياسة الترقية على أساس الأقدمية له عدة مبررات هى :

(١) أنه أساس موضوعى ، حيث يمكن التحديد بشكل لا يقبل الجدل من هو الأقدم ، هذا يعكس أستخدام معيار الكفاءة حيث تحديد من هو الأكفأ مازال لم يتم التوصل إلية بدرجة عالية من الدقة ، وذلك لجوانب الضعف المصاحبة احيانا لنظام تقييم أداء الأفراد العاملين . كما أن الأكفأ فى الوظيفة الحالية لا يعنى أنه سيكون الأكفأ فى الوظيفة التى سيرقى إليها بالضرورة ، وبالتالى فاستخدام الأقدمية كأساس للترقية يقلل بشكل كبير شكاوى العاملين بخصوص قرارات الترقية .

(٢) أن الترقية على أساس الأقدمية أساس موضوعى عادل وخاصة أنه يمكن مكافأة الأفراد ذوى الإنتاجية المرتفعة أو الكفاة المرتفعة وذلك باعطائهم علاوات مرتفعة ، أجور تشجيعية ، وأجور أضافية . أما الترقية فهى مكافأة لمن عمل مده أطول فى المنظمة أو فى القسم وكان ولاؤهم أكثر للمنظمة .

وبالتالى تحتفظ المنظمة بولاء عامليها ، كما أنها تكافئ ذوى الأنتاجية المرتفعة من خلال نظام المكافأة ونظام الأجور التشجيعية .

(٣) فى كثير من الوظائف يستوى كفاءة العاملين بعد فترة زمنية محدودة ، حيث أنه فى خلال هذه الفترة يستطيع العاملين فى هذه الوظائف معرفة كل المهارات المطلوبة للوظيفة وأكتساب معرفة عن كل جوانب ومتطلبات الوظيفة . وبالتالى يستوى الأفراد فى كفاءتهم ، ويكون ذلك واضحا فى الوظائف ذات المستويات الأدارية الدنيا والوظائف الكتابية ، ومن هنا بعد فترة زمنية معينة يقضيها العاملين فى الوظيفة يصعب التمييز فى كفاءتهم . وبالتالى تبقى الأقدمية هى الأساس الموضوعى للتمييز بينهم .

(٤) هناك بعض الدراسات التى أظهرت أن الأفراد ذوى الأقدمية الأطول هم أكثر كفاءة من غيرهم . وبالتالى فالاعتماد على الأقدمية الذى يسهل قياسها أفضل من الاعتماد على الكفاءة التى يصعب قياسها .

(٥) أن الأختيار الجيد للعاملين ووجود نظام متابعة جيد للعاملين ونظم تقييم جيدة لهم . ونظم توجيه وأرشاد جيده يؤدى إلى المحافظة على كفاءة العاملين ، ثم نقل أو التخلص من العاملين الغير أكفاء وبالتالى لن يبقى بالمنظمة غير العاملين الأكفاء وتكون الأقدمية هى الأساس الموضوعى للتفضيل من بينهم عن الترقية .

وعلى أساس هذه المبررات يمكن القول أن أستخدام الأقدمية كأساس للترقية سياسة جيدة بشرط حسن اختيار العاملين عند اختيارهم لشغل وظائف معينة ، وجود نظام أجور تشجيعية يكافئ الشخص ذات الأنتاج المرتفع ، ووجود نظام مكافأت وعلاوات يكافئ الأشخاص ذوى الأسهامات المميزة للمنظمة ، وضرورة وجود نظام جزءات يعمل على منع السلوكيات الغير مرغوبه فى العاملين ، وضرورة توافر حد معين من المعرفة والخبرة يمكن الفرد من البدء فى الوظيفة التى

سيرقى إليها على أساس الأقدمية ، فإذا توافرت هذه الشروط أعتبرت سياسة الترقية على أساس الأقدمية سياسة جيدة وموضوعية .

(جـ)الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة

وهذه السياسة تعتمد على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكى يسمح باختيار الفرد للترقية ، واذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الاقدمية لدى أكثر من موظف ، يتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة . ويمكن أن تستخدم هذه السياسة فى ترقية رجال الأدارة إلى مستويات إدارية وسطى وعليا ، حيث يشترط وجود حد أدنى من سنوات الخبرة لمن يرشحوا للترقية . فأذا ما توافر الحد الأدنى تم المفاضلة بينهم على أساس كفاءتهم فى وظيفتهم الحالية ومدى توقع تمييزهم فى أداء مهام الوظيفة التى سيتم إليها الترقية ، وخاصة إذا وجد هذا التمييز فى الكفاءة .

ويرى المؤلف أن سياسة الترقية على أساس الأقدمية المشروطة بتوافر الشروط السابق أيضاحها ، أنها سياسة جيدة بالنسبة للترقية فى حالة الترقية إلى الوظائف الأدارية المباشرة ووظائف رؤساء الأقسام ،وذلك للاسباب التى تم أيضاحها لتبرير سياسة الترقية على أساس الأقدمية.وتستخدم سياسة الترقية على أساس الكفاءة مع ضرورة توافر حد أدنى من الاقدمية . فى حالة الترقية للوظائف الأدارية الوسطى والوظائف الأدارية العليا ، وذلك لاحتمال تميز الأشخاص فى كفاءتهم فى الشغل لهذه الوظائف عند ترقيتهم إليها .

النقل

النقل يعنى أنتقال الموظف إلى وظيفة أخرى ذات نفس المستوى من المسئوليات والواجبات وتقع فى الغالب فى نفس الدرجة المالية وذات نفس المركز الأدارى .

النقل قد يكون بصفة مستديمة وقد يكون نقل مؤقت يعود الموظف بعد فترة معينة إلى وظيفته الأصلية .

ويحدث نقل الموظفين لتغيرات ولظروف معينة تحدث فى المنظمة كما هو الوضع فى حالة التوسع وافتتاح فروع أو خطوط انتاج جديدة . حيث ينقل بعض الموظفين إلى تلك الفروع أو الخطوط بنفس وظائفهم ودرجاتهم المالية . وكذلك فى حالة وجود عجز من العمالة فى قسم معين وفائض من العمالة بقسم آخر . حيث ينقل بعض العاملين من القسم الذى به فائض إلى القسم الذى به عجز مع أعادة التدريب إذا أستلزم النقل ذلك . وقد يحدث النقل بناء على رغبة العاملين أنفسهم لعلاج بعض المشاكل الاجتماعية فى حياتهم أو لرغبتهم فى النقل للعمل مع أفراد معينين أو لتفضيلهم العيش فى مكان دون الأخر .

ويمكن أن يكون سبب النقل علاجى ، حيث أنه إذا ثبت عدم كفاءة العامل فى وظيفته الحالية نتيجة عدم تناسب قدراته مع متطلبات الوظيفة . فى هذه الحالة ينقل العامل إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته ومؤهلاته .

وعموما يجب أن يكون قرار النقل مدروسا وله أسباب موضوعيه ومقبوله وان لا يخلق مشاكل أجتماعية للعامل المنقول . وإذا كان النقل ضرورى وسيترتب عليه بعض المشاكل الاجتماعية والأسرية ،فعلى المنظمة أن تساعد هذا العامل على علاج ومواجهة هذه المشاكل .

الأستغناء المؤقت ثم الأستدعاء

تتعرض بعض المنظمات لظروف طارئة لفترة معينة يحدث فيها أن ينخفض حجم أنتاجها بشكل ملحوظ لظروف أنكماش مؤقت فى الأسواق مما يقلل حجم المبيعات لفترة معينة أو نتيجة لنقص المواد الخام لفترة معينة لظروف خارجه عن

أرادة الشركة . ففى مثل هذه الظروف وإذا سمحت قوانين العمالة تضطر هذه المنظمات للاستغناء عن بعض العاملين بها خلال فترة إنخفاض الإنتاج على أن تستدعيهم للعمل فى الشركة عندما يرجع حجم إنتاج الشركة إلى وضعه الطبيعى وتزول الظروف الوقتية . والعمال المستغنى عنهم يمكن أن يستفيدوا بخدمات الشركة لعمالها ، ولكنهم لا يتقاضوا أجر عن هذه الفترة .

وفى الدول التى يسمح نظامها بالاستغناء المؤقت عن بعض العاملين فى بعض الشركات على هذه الشركات أن تضع سياسة معينة لتحدد من سيتم الاستغناء عنه مؤقتا حتى يستدعى ومن لن يتم الاستغناء عنه وغالبا ما تحتفظ هذه الشركات بالعاملين ذوى الأكثر أقدمية وتستغنى مؤقتا عن الأحدث .

وفى مثل هذه الدول غالبا ما ترفض اتحادات العمال هذا الاستغناء المؤقت، ونفضل بدلا منه تقليل ساعات العمل لجميع العاملين وبذلك تقل تكلفة أجورهم، أو يتم العمل التبادلى أى تبادل العاملين فترات العمل بشكل يسمح أن يعمل العاملين ساعات عمل متساوية ، أو تخفيض الأجور بالنسبة للجميع مع عدم الاستغناء عن بعض العاملين ويتم ذلك بصفة مؤقته حتى تمر فترة الإنكماش فى الأعمال .

الفصل والإحالة والتقاعد

قد يتم فصل بعض العاملين وذلك لارتكابهم مخالفات جسيمة لسياسات وقواعد العمل أو لقيامهم ببعض الأعمال فى المنظمة التى يكون جزاءها الفصل وسوف يتم معالجة ذلك بشكل أكثر تفصيلا عند تناولنا لموضوع الجزاءات .

أما الإحالة للتقاعد فتحدث عندما يصل العامل إلى سن المعاش . وفى هذه الحالة تقوم إدارة الأفراد بإجراء التسويات اللازمة لصرف مكافأته المالية المطلوبة ،

والمساعده فى صرف معاشه من هيئة المعاشات كما إنه يستمر فى الأستفادة ببعض الخدمات من المنظمة علاوة على معاشه من هيئة المعاشات . فقد يستمر فى الاستفادة ببعض الخدمات التى تقدمها الشركة لعمالها مثل الخدمات الصحية ، خدمات السكن ... الخ حسب السياسة الموضوعة لذلك فى الشركة . وعلى ادارة الأفراد القيام بجميع الأعمال المطلوبة لتحقيق راحة الأفراد الذين سيحالون للتقاعد لبلوغهم سن التقاعد .

الفصل الثاني عشر

المحافظة على العاملين وضمان التزامهم

من مسئوليات إدارة الأفراد أن تحافظ على العاملين فيها وتحافظ على أن تكون معنوياتهم مرتفعة وذلك من خلال تقديم النصح والمشوره للعاملين بها وتقديم الخدمات الصحية والأمنية للعاملين ، والبحث فى شكواهم ، وكذلك على المنظمة أن تعمل على ضرورة أن يلتزم العاملين بتنفيذ سياساتها وقواعدها وأن يحافظوا على ممتلكات الشركة والتى هم مسئولين عنها . ويتم ذلك إما من خلال دفعهم إلى ذلك أو خلال وجود نظام جزاءات للعاملين ، وهذا ما سنتناوله فى هذا الفصل .

[أ] نصح وتوجيه الأفراد

قد يواجه بعض العاملين مشاكل نفسيه معينه فى العمل مثل عدم قدرته على التأقلم مع مجموعة العمل التى يعمل معها ، وعدم أستطاعته التأقلم مع طبيعة العمل ، وجود سلوك أحباطى لدى بعض العاملين نتيجة عدم تحقق بعض رغباتهم أو أهدافهم من خلال العمل ووجود عقبات تحول دون تحقيق هذه الرغبات والأهداف ، وبعض المشاكل الاجتماعية والأسرية والتى يكون لها تأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة . ولا شك أن مثل هذه المشاكل النفسية تؤثر بالسلب على رغبة الفرد للعمل وبالتالى تؤدى إلى أنخفاض مستوى اداءه فى المنظمة . وعلى المنظمة من خلال رجال الإدارة أو أحد الأخصائيين مواجهة مثل هذه المشاكل .

وإذا كان حجم المنظمة وعدد العاملين بها يسمح أن يوجد أخصائى أجتماعى ونفسى لمعالجة هذه المشاكل ، فعلى المنظمة أن لا تتردد فى استخدام مثل هذا

الاخصائى . وعلى الإدارة أو الأخصائى أن يقوموا بتحليل هذه المشاكل والظواهر التى لدى بعض العاملين والتوصل إلى معرفة أسبابها ثم القيام بوضع منهج للعلاج ، وتوجيه ونصح العاملين بخصوص هذه المشاكل كما أن الإدارة ينبغى أن تلعب دائما دور التوجيه والنصح للأفراد كلما أحتاج الأفراد ذلك أو كلما شعرت الإدارة أنه ينبغى نصح الأفراد وتوجيههم . وقيام الإدارة بهذا الدور سوف يؤدى إلى إرتفاع معنويات العاملين وزيادة رغبة الأفراد للعمل وتقليل الشكاوى من العاملين ومنع أو التقليل من السلوكيات الإحباطية ويؤدى كل ذلك إلى زيادة رضاء العاملين وارتفاع مستوى الأنتاجية .

[٣] إدارة الأمن الصحي للأفراد

غالبا ما تكون المنظمة مسئولة عن الأمن الصحى للأفراد وذلك بتقديم خدمة العلاج الطبى العاملين واحيانا أسرهم ، وكذلك تحافظ على صحة العاملين أثناء العمل بالقيام بالاجراءات اللازمة لوقايتهم من أمراض حوادث العمل ، وكذلك الأشراف على تأمينهم أجتماعيا فى حالة وقوع كوارث أو حوادث أجتماعية للعاملين بها .

العلاج الطبى

غالبا ما تقوم المنظمة بتقديم الرعاية الطبية للعاملين بها وذلك أما بتخصيص وحدة علاج طبى لهم بالشركة إذا كان حجم المنظمة وعدد العاملين والمركز المالى للشركة يسمح بذلك . أو بالاتفاق مع بعض المراكز الطبية بتقديم خدمة العلاج الطبى لعامليها . وفى كلتا الحالتين تتحمل الشركة نفقات الكشف الطبى والادوية ومستلزمات العلاج أما بشكل كامل أو بشكل جزئى واحيانا فى حدود قصوى معينة من التكلفة ، وإذا زاد العلاج عن ذلك يتحمله العامل . وفى بعض

المنظمات تنظم المنظمة صندوق للعلاج الطبى حيث يخصم مبلغ معين من مرتبات العاملين لصالح هذا الصندوق فى مقابل تقديم خدمة العلاج الطبى للعاملين . وعلى الادارة أن تضع لائحة تنظم كيفية إدارة هذا الصندوق ، وكيفية تقديم الخدمة الطبية للعاملين . واجراءات الحصول على خدمات صندوق العلاج الطبى .

الأمن الصناعى

الأمن الصناعى هو عبارة عن جميع الأجراءات التى تعمل على حماية الموظف أو العامل والمحافظة عليه من أمراض وأصابات العمل ففى كثير من المنظمات الصناعية يتعرض العاملين لروائح معينه لعملية التصنيع ، الضوضاء ، الاتربة درجة حرارة مرتفعة .... الخ . ومالم تقم المنظمة باجراءات لحماية العاملين من هذه الظروف قد يتعرضون لامراض نتيجة لظروف العمل . كما أن العاملين فى عملهم على الالات وفى أستخدامهم لمعدات معينة قد يتعرضون لاصابات وحوادث معينة

وعلى المنظمة حماية العاملين ووقايتهم من التعرض لأمراض العمل وكذلك وضع الاجراءات اللازمة لصالح العاملين فى حالة وقوع اصابات أو حوادث للعمل والاستراتيجية المناسبة فى ذلك هى أولا محاولة وقاية العاملين من مثل هذه الامراض والحوادث والاصابات . وثانيا علاج العاملين وتعويضهم إذا حدث المرض أو وقعت الأصابة . والاصابة قد تقع أما لعوامل شخصية لدى الأفراد العاملين مثل تعرضهم للأجهاد ، أهمال العاملين فى أستخدام المعدات والالات ، أو لياقة العاملين صحيا للعمل على مثل هذه الالات أو فى الظروف . وقد تحدث نتيجة لوقوع خطأ من الاله نفسها أو كسر بها مفاجئ يصيب العامل ، أو نتيجة لظروف العمل التى لا يمكن تجنبها .

والوقاية تتم من خلال تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الالات

والمعدات، تدبير مستلزمات العمل على الآلات والعمل فى ظروف معينة والزام العامل باستخدامها مثل لبس العامل النظارات ، كمامات معينة لحمايته من الروائح، أدخال نظام التهوية الجيد ... الخ . ومهندس الأمن الصناعى هو الذى يصمم نظام الوقاية ويشرف على تطبيقه فى المصنع . وعلى الرؤساء المباشرين التأكد من أن العاملين يستخدمون أدوات الأمن الصناعى . كما أنه وضع ملصقات على المعدات والآلات التى يمكن أن تحدث مخاطر أو إصابات عند استخدامها لتحذير العاملين منها وتذكيرهم كيفية تجنب مثل هذه الحوادث . هذا علاوة على ضرورة إعطاء العاملين برامج إعلامية من الأمن الصناعى من خلال منشورات توزع ، أفلام تعرض ، وتوجيه شخصى مستمر من رجال الامن الصناعى

وبعد اتخاذ اجراءات الوقاية اللازمة ، فإذا وقعت الإصابة أو الحدث بعد ذلك فينبغى أن يوجد بالمصنع وحدة أسعاف سريعة ، ثم توضع نظام للنقل السريع للعمال إلى المستشفى ، وكذلك توضع لائحة معينة تنظم علاج العامل الذى تعرض للاصابة وكيفية تعويضه ماديا ومعنويا إذا تعرض لعجز جزئى أو كلى نتيجة لاصابات وحوادث العمل . وأن تكون هذه اللائحة واضحة ومفهومة للعاملين .

وكثير من الشركات تؤمن على عامليها ضد هذه الأصابات أو الحوادث لدى شركات التأمين أو تنشأ صناديق معينة للتكافل الاجتماعى أو للضمان الاجتماعى تكرن مسئولة عن التعامل مع العامل عند وقوع مثل هذه الحوادث أو الاصابات .

وينبغى توافر عناصر نظام الأمن الصناعى بشكل كامل وهى :

(١) وضع سياسات ولوائح واجراءات للامن الصناعى .

(٢) وجود قسم أو جهة مسئولة عن الأمن الصناعى بالمصنع .

(٣) القيام بالتحليل المستمر والدقيق للاصابات والحوادث ، امراض العمل السابقة ومعرفة أسبابها ووضع الأجراءات والنظام الذى يمنع تكرارها فى

المستقبل .

(٤) التدريب والتوعية للعاملين لوقايتهم من أصابات العمل ووقايتهم من أمراض العمل .

(٥) التأكد من التزام العاملين باجراءات الامن الصناعى ولبسهم لمعدات حمايتهم أثناء العمل .

(٦) التأكد من الصيانة المستديمة للماكينات وأنها تعمل بشكل لا يعرض العامل لحوادث معينه .

(٧) وضع نظام متكامل لكيفية التصرف إذا وقع الحادث .

التأمينات على العاملين

كثير من المنظمات توجد نظام للتأمينات على العاملين سواء تأمينات للعلاج الطبى أو تأمينات ضد أصابات العمل وأمراضه وكذلك تأمينات البطالة ، علاوة على وجود معاشات ومكافأت نهاية الخدمة . وفى الغالب يوجد وحده معينة فى ادارة الأفراد للأشراف على مثل هذه الأنشطة . وفى كثير من الدول ينظم القانون نظام التأمينات الاجتماعية وحقوق العاملين عند تعرضهم لاصابات العمل . وعلى الشركة أن تضع اللوائح والنظم المنظمة لذلك حسب ظروفها وربما يتفق مع القانون إذا وجد ولا يتعارض معه .

[٣] مناولة شكاوي العاملين

غالبا مايوجد شكاوى من بعض العاملين فى كثير من المنظمات وذلك نتيجة لظلم وقع عليهم أو نتيجة لوجود تطبيقات خطأ تضر العمل والعاملين أو نتيجة لعدم حصول بعض العاملين على حقوقهم أو نتيجة لسوء تصرف رجال الادارة

والمشرفين تجاه بعض العاملين والتحيز ضدهم . وللعامل الحق فى أن تُسمع شكواه وأن يبت فيها وأن يأخذ حقه إذا ثبت أن له الحق فيه والبت فى الشكاوى يعمل على تحقيق العدالة ورفع الظلم ويرفع معنويات العاملين ويزيد ولاءهم للمنظمة وكل ذلك يساهم فى زيادة الإنتاجية . كما أن عدم البت فى الشكاوى بشكل عادل يؤدى إلى سلوكيات إحباطيه مضره من جانب العاملين ويقلل من رضاءهم عن العمل ويرفع معدلات دوران العمالة ويزيد من نسب غياب وتمارض العاملين وذلك يساهم فى تقليل إنتاجية العاملين من أجل ذلك ينبغى على الإدارة أن تهتم بمناولة شكاوى العاملين وضرورة البت فيها . وكثير من المنظمات توجد وحدة أو شخص يكون مسئول عن مناولة شكاوى العاملين ومتابعة البت فيها بشكل مرضى وعادل . وأذا لم توجد تلك الوحده أو الشخص ينبغى أن يتم البت فى الشكاوى بواسطة رجال الادارة فى المنظمة وبعض العاملين يفصحوا دائما بشكواهم ويتخذوا إجراءات الشكوى إذا وجدوا مبررا للشكوى وبعض العاملين لا يفصحوا عن شكواهم بالرغم من وجود مبرر للشكوى . ويجب على المنظمة أن توجد الظروف التى تدفع الأفراد إلى تقديم الشكوى إذا وجد مبرر لها . ويتم ذلك من خلال ثقة العاملين فى الادارة وجدية الادارة فى البت فى شكواهم بشكل عادل وسرعة البت فى تلك الشكاوى .

تعريف الشكوى

تعرف الشكوى بأنها عدم رضاء من العاملين بخصوص بعض جوانب عملهم أو شعورهم بعدم العدالة المتصلة بظروف عمل الفرد وأظهار عدم الرضا أو عدم الشعور بالعدالة للادارة . وقد يعرفها البعض بأنها هى عبارة عن أى نقض للاتفاق بين الادارة والعاملين أو اتحاداتهم . والأخر يعرفها بأنها عبارة عن التعبير عن عدم الرضاء للرؤساء . والتعريف الاول هو الأكثر قبولا لاتساعه وشموله ، وينبغى على المنظمة أن تضع اجراءات ومراحل توضح كيفية مناولة الشكوى وعلى العموم إذا

قدم أحد العاملين شكوى ينبغى أن تعرض على مستوى إدارى أعلى ممن تم تقديم الشكوى ضده أو على مستوى إدارى مناسب حسب موضوع الشكوى وينظم ذلك لائحة الشكاوى بالمنظمة .

لماذا ينبغى أن تعرض الشكوى على مستوى إدارى مناسب :

حيث أنه أحيانا يكون المستوى الادارى الأول غير قادر على حل المشاكل أو البت فى الشكوى بسبب عدم وجود سلطات لديه تمكنه من ذلك ، أو أن المعلومات التى لديه عن موضوع الشكوى غير كافية ، أو أن الشكوى قد تكون ضده مما يستلزم الأمر عرضها على مستوى إدارى أعلى . كما أن عرض العاملين شكاواهم على المستوى المناسب من الادارة يمكن الادارة من معرفة مشاكل العاملين واتخاذ القرارات المناسبة لعلاجها . كما أن ذلك حق العاملين ، حيث أنه من حق العاملين أن تسمع شكواه بواسطة رجال الادارة ، هذا علاوة على أن سماع الادارة للعاملين والبت فى شكواهم له نتائج نفسيه أيجابية مما يزيد ثقة العاملين فى الادارة ويزيد ولاء العاملين للمنظمة .

مناولة شكاوى العاملين

ينبغى على ادارة المنظمة أن تضع لأئحة باجراءات مناولة شكاوى العاملين . وتكون مفهومه ومعروفة لدى العاملين . وان يبت فى شكوى العاملين بسرعة وفى خلال مدة زمنية معينة تحددها لأئحة الشكاوى بالمنظمة . وينبغى ألا تكون هذه المدة طويلة وجميع شكاوى العاملين ينبغى أن تبدأ فى المنظمة وغالبا يتم البت فيها داخل المنظمة ، وهناك بعض الشكاوى تعرض على القضاء ، والقضاء هو الذى يبت فيها وفى جميع الأحوال يجب أن تكون جهة البت فى الشكوى جهة حيادية عادلة . وفى العادة يتم مناولة الشكاوى فى المنظمة على عدة مراحل . فتعرض الشكوى على المستوى الادارة المباشر للعامل بالمشاركة مع العامل أو ممثل

الاتحاد . فإذا تم البت فيها بشكل مقنع للعامل انتهت اجراءات الشكوى وإذا لم يقتنع بالحل له الحق فى أن ترفع شكواه إلى مستوى إدارى أعلى وهكذا حتى تصل الشكوى إلى أعلى مستوى إدارى مناسب لطبيعة الشكوى . وينظم ذلك لائحة الشكاوى بالمنظمة . وإذا لم يبت فى الشكوى بشكل مقنع لطرفى النزاع للعامل الحق فى عرض شكواه على جهة خارجية أما القضاء أو جهة للتحكيم وعليه أن يقبل قرارها بخصوص الشكوى .

على العموم ينبغى أن يكون لدى الادارةبجميع مستوياتها وخاصة المستويات الأشرافية الأستعداد والسلطة للبت فى شكوى العاملين بسرعة وبشكل عادل ومقنع . وكثير من المنظمات تشكل لجنة لمناداة شكاوى العاملين ويكون فيها ممثلين عن العاملين من أتحاداتهم . وغالبا ما تعرض الشكاوى الجماعية من العاملين على جهة معينة للتحكيم أو تعرض على القضاء .

[٤] نظام جزاءات العاملين

كل منظمة لها نظم إدارية معينة ولها اجراءات لتنفيذ بعض أنشطتها ، كما أن العاملين يصدر لهم توجيهات معينة وقرارات معينة من رؤسائهم وعليهم تنفيذها . كما أن هناك قواعد معينة للعمل ينبغى على العاملين الالتزام بها علاوة على وجود معدات وممتلكات والات يستخدمها العاملين فى أدائهم لاعمالهم أو يتعاملون معها وعليهم المحافظة عليها والوضع الطبيعى أن يكون لدى العاملين الاستعداد للالتزام بقواعد واجراءات العمل وتنفيذ قرارات الادارة والمحافظة على ممتلكات الشركة وعدم أساءة أستخدامها . والادارة عادة ما تستخدم الحوافز الإيجابية لدفع العاملين على هذا الالتزام . ، تتمثل هذه الحوافز الإيجابية فى الأجور والمكافأت وتقدير رجال الادارة للعاملين ... الخ وبالرغم من ذلك هناك

بعض العاملين لا يكون لديهم الالتزام بتنفيذ القرارات والالتزام بقواعد العمل وسياساته ، ويسيئوا استخدام المعدات والالات . وبعض منهم يقوم بسلوكيات تضر الشركة مثل أتلاف بعض المعدات أو ارتكاب بعض السوكيات التى تؤدى إلى حوادث أو أصابات عمل أو إلى حرائق . ويلزم على الشركة أن تضع نظام عقوبات أو جزاءات لمنع هؤلاء البعض من القيام بمثل هذه السلوكيات ودفعهم لعدم مخالفة قواعد وسياسات واجراءات العمل بالمنظمة . ولذلك غالبا ما يوجد فى المنظمات لائحة جزاءات .

ويعرف الجزاء بأنه عقاب مادى أو معنوى أو الاثنين يوقع على العامل نتيجة لقيامه بسلوك غير مرغوب ومخالف لقواعد وسياسات ونظم العمل بالمنظمة ويكون الهدف منه منع العاملين من القيام بهذه السلوكيات الغير مرغوبه والمحافظة على ممتلكات الشركة وضمان تنفيذ قواعد العمل ونظمة . وفى الغالب لائحة نظام الجزاءات تحدد أنواع المخالفات التى يمكن أن تؤثر على سير العمل ، والعقوبة المناظرة لكل مخالفة ، والاجراءات التى تتخذ عند وقوع المخالفة .

أنواع المخالفات

وتختلف هذه المخالفات من منظمة لاخرى ، والادارة والمشرفين والعاملين يشتركوا مع بعض فى تحديد المخالفات التى تعوق سير العمل ، والمشرفين هم أقدر الأفراد فى تحديد هذه المخالفات . ولكن ينبغى التشاور مع العاملين فى تحديدها ، وأن تكون هناك قناعة من العاملين والادارة عن تحديد المخالفات التى تعوق سير العمل وتقلل من فاعلية الاداء بالمنظمة . وفى الغالب هذه المخالفات ترتبط بمواعيد العمل ، نظام العمل ، سلوك العامل أثناء العمل ، والاضرار بمعدلات وممتلكات الشركة .

تحديد الجزاءات أو العقوبات

غالبا ما تتدرج العقوبات من إنذار ، خصم من المرتب ، وقف عن العمل لفترة معينة بدون مرتب ، حرمان من العلاوة ، حرمان من الترقية ، أو تأجيل علاوات وترقيات ، فصل من العمل بمكافأة ، والفصل بدون مكافأة ، هذا علاوة على العقوبات التى يحكم بها القضاء إذا اندرجت المخالفة تحت الجنح أو الجرائم . وفى معظم المخالفات يحدث تدرج فى توقيع العقاب ، فيزداد العقاب كلما زاد تكرار المخالفة من العامل .ولكن هناك بعض المخالفات الجسيمة التى يكون عقابها رادع بدون تدرج مثل ارتكاب مخالفة تعطيل أو كسر الآلات أو إحداث تلفيات جسيمة فى ممتلكات الشركة أو فى حالة الاختلاس . حيث قد يفصل العامل ويوقع عليه ايضا عقوبات جنائية يقررها القضاء وغالبا ما توضح ذلك بالتفصيل لائحة الجزاءات بالشركة .

اجراءات توقيع الجزاءات

الغرض من لائحة الجزاءات هو منع وقوع المخالفة ولكن إذا وقعت يلزم أن توجد اجراءات معينة تحقق العدالة فى توقيع الجزاء . وتحدد لائحة الجزاءات هذه الاجراءات وعلى العموم يلزم جمع معلومات كافية عن المخالفة والتحقيق فيها بواسطة الرئيس المباشر أو جهة حيادية . والتحقق من مرتكب المخالفة والتحقق أن سبب المخالفة يرجع للعامل وليس لسوء نظام العمل بالمنظمة أو لاسباب قوية خارجه عن ارادته وأن يراعى أن يبت فى المخالفة بسرعة. وأن يكون للعامل الحق فى التظلم من قرار الجزاء أمام جهة حيادية .

شروط لنجاح نظام الجزاءات : ينبغى مراعاة الشروط التالية :

(١) أن توضع لائحة للجزاءات تتفق مع قانون العاملين ومعبره عن طبيعة أعمال الشركة والمخالفات التى يمكن أن تقع بها .

(٢) أن تناقش لائحة الجزاءات مع العاملين ويتم أقناعهم بها .

(٣) أن تتبع جميع اجراءات التحقق عند وقوع المخالفة .

(٤) أن يكون توقيع العقاب بسرعة فى حالة وقوع المخالفات ولكن بعد أتمام اجراءات التحقق من وقوع المخالفات وبعد أعطاء فرصة للعاملين للتظلم من قرارات الجزاءات والبت فى تظلمهم .

(٥) أن يكون العاملين لديهم علم مسبق بلائحة الجزاءات .

(٦) أن يراعى التدرج فى توقيع العقوبات إذا كان نوع المخالفة يسمح بالتدريج

(٧) أن تطبق العقوبات بشكل موحد على جميع العاملين حتى تضمن العدالة فى تطبيق لأئحة الجزاءات .

الباب السادس

تقييم أداء العاملين

الفصل الثالث عشر : تقييم أداء العاملين

الفصل الرابع عشر :

أولا : دراسات وحالات عن تقييم أداء العاملين

دراسة نظام تقييم أداء العاملين بجامعة القاهرة

فرع بني سويف

ثانيا : حالات عن تقييم أداء العاملين :

١ـ حالة نظام تقارير أداء الأفراد في

جهاز بحوث ودراسات التعمير .

٢ـ حالة تعييم أداء العاملين بهيئة كهرباء مصر .

الباب السادس

تقييم اداء العاملين

يتضمن هذا الباب كل من الفصل الثالث عشر والرابع عشر وبعض الحالات . والفصل الثالث عشر يغطى الجانب الفكرى عن تقييم أداء العاملين . أما الفصل الرابع عشر فهو عبارة عن دراسة نظام تقييم أداء العاملين بجامعة القاهرة – فرع بنى سويف . وهى دراسة وصفية تحليلية .

كما أن هذا الباب يتضمن حالتين . الأولى عن نظام تقارير تقييم أداء الأفراد فى جهاز بحوث ودراسات التعمير ، والحالة الثانية عن تقييم أداء العاملين بهيئة كهرباء مصر . وبذلك يغطى هذا الباب الجانب النظرى والتطبيقى بشكل متعمق.

الفصل الثالث عشر

تقييم أداء العاملين

بالرغم من أن الكتابات عن تقييم أداء العاملين كثيره ومتنوعه ، حيث أن مثل ذلك الموضوع يعتبر من الموضوعات التقليدية فى إدارة الأفراد ، ولكن المستطلع للبحث والكتابات فى هذا المجال يجد الباحثون والكتاب لم يصلوا بعد إلى حلول حاسمة لبعض المشاكل والموضوعات المرتبطة بتقيم الأداء فمازال هناك شعور لدى كثير من العاملين فى كثير من المنظمات أن نظم تقيم الاداء المستخدمة مازالت لا تقيم العاملين التقييم الموضوعى فتوجد جوانب ضعف فى نظم تقيم الاداء بالنسبة لتحديد ما هى المعاير التى تقيس أداء العاملين ، ومن الذى يتم تقيم أداءه ، ومن الذى يقيمه ، ومتى يتم التقييم ، ولأى الأغراض يتم التقييم ، كيف يتم تقيم أداء العاملين ، وهل يكون التقييم سرى أو يتم عرضه على العاملين ، وكيف تتم مقابلات تقييم الأداء . ومصاحبة جوانب الضعف هذه لنظم تقييم الاداء ، وعدم وجود الحلول الحاسمة لها ، وعدم وجود الإجابة المقنعة لرجال الإدارة والعاملين على كيفية التغلب عليها أضعف تجاهاتهم تجاه تقييم أداء الأفراد ووجود اتجاهات غير مفضلة نحو نظم التقييم ليست ظاهرة موجودة فى العالم العربى فقط ولكن أيضا ما زالت موجودة لدى العاملين والمديرين فى أمريكا وأوربا وإن كانت بشكل أقل حدة.ففى دراسة ٣٠٠ منظمة أمريكية عن اتجاهات رجال الإدارة عن تقييم أداء العاملين وجد أن تقييم أداء العاملين ليس مقبولا بدرجة كبيره لدى العاملين فكثير منهم يعتبر تقييم اداء العاملين ليس مقبولا بدرجة كبيرة لدى العاملين فكثير منهم يعتبر تقييم الاداء شر لابد منه وأنه يخلق كثير من التشويش فى المنظمة وأن كثير من الرؤساء لا يحب القيام بمهمة تقييم أداء

مرؤسيهم لولا أنها مفروضة[1] . وفى دراسة أخرى بانجلترا وجد أن رجال الإدارة يترددون فى القيام بمهمة تقييم أداء مرؤسيهم ، كما أنهم يترددن بدرجة أكبر فى القيام بمهمة مقابلات تقييم أداء مرؤسيهم ويرون أن القيام بمثل هذه المهام له سلبيات كبيرة بالنسبة للأفراد وللمنظمة[2] . وفى دراسة أخرى تبين أن كثير من المنظمات غير راضية على نظم تقييم الاداء بها ، وأن هناك قسم كبير من الأفراد يعتبرون عملية تقييم الأداء تضييع للوقت بالرغم من بعض المزايا التى تنسب إليها[3] . كما أن كثير من الرؤساء يقول أن قيامهم بتقييم الاداء يخلق تناقض فى أدوارهم ، حيث أن الرؤساء يقومون بتقييم أداء مرؤسيهم بغرض معرفة جوانب الضعف فى سلوكياتهم على العمل وتوجههم لتحسين تلك السلوكيات ، وفى نفس الوقت يطلب منه تقييم اداء مرؤسيهم بغرض الحكم عليهم من أجل أتخاذ قرارات العلاوات والترقيات والنقل الخاصة بالعاملين . وقيام الرؤساء بالدورين يخلق تناقض فى أدوارهم ، حيث أنهم فى الدور الأول يكونوا موجهين ومساعدين لمرءوسيهم وفى الدور الثانى يكونوا قضاه للحكم عليهم ، وهذا يخلق نوع من الضيق لدى الرؤساء . ويظهر ذلك بوضوح عند قيامهم بمقابلات تقييم اداء العاملين[4] .كما أن كثير من العاملين مازال يرى أن فترة تقييم ادائهم تسبب نوع من التوتر لديهم وتخلق نوع من القلق عندهم ، وخاصة أن كثير منهم يشعر أن نظم تقييم أدائهم ينتابها كثير من جوانب الضعف والتحيز وبالتالى فهى ليست دقيقة فى تقييم أدائهم فى العمل بالرغم من أنها إحدى ادوات أتخاذ قرارات تؤثر على حياتهم الوظيفية مثل قرارات الترقية ، النقل ، العلاوات ، التدريب ، واحيانا الفصل من العمل أو توقيع الجزاءات[5] . ويرى المؤلف أن وجود مثل هذه الاتجاهات الغير مفضلة عن تقيم اداء العاملين سواء لدى الرؤساء أو لدى المرءوسين لا ترجع لوجود نظم لقييم اداء العاملين فى المنظمات فى حد ذاتها ،

ولكن لوجود سببين رئيسيين فى نظم تقييم أداء العاملين هما :

١ـ أنه ما زالت هناك جوانب ضعف فى عناصر نظم تقييم أداء العاملين . فيوجد جوانب ضعف فى تحديد من يقوم بتقييم الاداء ، ومن يقيم ، ومتى يتم التقييم ، وماذا نقيم ، وكيف يتم التقييم ، وتقرير السرية أو العلنية فى التقييم ، وكيف تجرى مقابلات تقييم الاداء .

٢ـ السبب الثانى والمهم فى رأى المؤلف أن معظم الباحثين فى محاولاتهم لوضع نظم أفضل لتقييم اده العاملين لم يحاولوا أن يربطوا هذه النظم بظروف المنظمة . فنظام تقيم الاداء الذى تصوره باحث أنه مناسب لمنظمة ما، قد يكتشف أنه غير مناسب لمنظمة أخرى وذلك لاختلاف ظروف تلك المنظمات فيما يتعلق بمجال أنشطتها ، ونوع الوظائف وشاغلها ، وطبيعة مهام العاملين فى المنظمة واختلاف الأغراض من تقييم الاداء .

ويهدف هذا الفصل أساسا إلى تحسين فعالية نظم تقييم أداء العاملين وذلك بتقديم أفكار من أجل ذلك من خلال تقديم أفكار لتحسين عناصر نظم تقييم اداء العاملين المرتبطة بتحديد الغرض من تقييم الاداء ، ومن يقوم به وعلى من يتم تقييم الاداء ، ومتى يتم ، وماذا يقيم ، وكيف يتم تقييم الاداء ، وتقرير السرية أم العلنية ، وكيف يتم أجراء مقابلات تقييم أداء العاملين بشكل فعال .

وكذلك من خلال أظهار مدى تأثير أختلاف ظروف المنظمات عند تناولنا لكل عنصر من عناصر نظم تقييم الاداء ، وبذلك يساهم ذلك البحث فى معالجة أسباب وجود اتجاهات غير مفضلة عند بعض الافراد عن تقييم اداء العاملين ويحسن من فعالية نظم تقييم اداء العاملين .

وسوف يستخدم المؤلف الأسلوب الاستقرائى فى وصوله لتلك الأفكار التى تعمل على تحسين فعالية تقييم اداء العاملين وذلك باستعراضه لمعظم الابحاث والكتابات التى تمت على عناصر نظم تقييم الاداء ، كما أنه سيقدم الاقتراحات

التى يراها لازمة بالنسبة لكل عنصر من عناصر نظم تقييم الاداء . ولتحقيق الأهداف الرئيسية لهذا الفصل ، سوف يتضمن ذلك الفصل عناصر نظم تقييم أداء العاملين التالية : تعريف تقييم الاداء ، مدى انتشار تقييم اداء ، لماذا يتم تقييم أداء العاملين، جوانب الضعف فى نظم تقييم الأداء ، تحديد من يقوم بتقييم الأداء ، وعلى من يتم تقييم الاداء ومتى يتم تقييم الاداء ، وماهى معايير قياس أداء العاملين، وأى هذه الظروف أفضل فى استخدامه بالنسبة للمنظمة ، وكيف يمكن القيام بمقابلات تقييم اداء العاملين بشكل فعال ، والعوامل التى يجب أن تراعى عند أجراء تقييم اداء العاملين ، وأخيرا اقتراحات وتوصيات المؤلف فيما يتعلق بنظم تقييم اللاداء . وفى تناول المؤلف لهذه العناصر سوف يضع نصب عينه تحقيق هدفى الفصل وهما تحسين تلك العناصر ، وبيان الاتجاه الشرطى بالنسبة لكل عنصر من عناصر نظم تقييم الاداء .

تعريف تقييم اداء العاملين :

هناك عدة تعريفات متشابهة لدرجة كبيرة لتقييم اداء العاملين . فيراه البعض بأنه « هو قياس كفاية الاداء الوظيفى لفرد ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم[٦] » . ويراه البعض الآخر بأنه « عبارة عن عملية الحكم التى تنتهى بتقييم أسهامات الفرد أو المجموعة للمنظمة[٧] » . ويعرفه أخرين بأنه « عبارة عن التقييم الدورى لاداء الفرد على وظيفة وتقييم قدراته وامكانياته للتقدم[٨] » . ويعتبر الاخير هو الانسب فى تعريف تقييم اداء العاملين حيث يتضمن فى محتواه تحقيق الاغراض الاساسية لتقييم أداء العاملين وهى الحكم على كفاءة الفرد على وظيفة الحالية وكذلك أكتشاف قدراته الحالية وامكانية التقدم من أجل تطويره فى الوظيفة الحالية واكتشاف امكانية ترقيته لوظائف أعلى .

مدى وجود تقييم أداء العاملين في المنظمات :

تقريبا يوجد تقييم لاداء العاملين فى جميع المنظمات ، وهذا التقييم يمكن أن يأخذ شكل غير رسمى وغير مكتوب حيث أنه يوجد لكل فرد فى أى منظمة لدى رئيسه . فيستطيع الرئيس المباشر لأى عامل أن يقيمه بشكل عام وفى حدود المعاير التى يضعها فى نفسه لسلوكيات ومستويات الاداء المطلوبة من مرءوسيه وصفاتهم التى يرى أن يتمتعوا بها فى العمل . وقد يأخذ تقييم أداء العاملين شكل رسمى حيث يطلب من كل رئيس أن يقيم مرءوسيه فى فترات معينة مستخدما نماذج لتقييم الاداء وذلك من أجل أتخاذ قرارات مرتبطة بحياة الموظف فى المنظمة مثل قرارات الترقية ، النقل ، العلاوات التدريب ، وقرارات الجزاءات . وتميل معظم المنظمات وخاصة الكبيرة ومتوسطة الحجم منها إلى أستخدام نظم تقييم الاداء الرسمية[٩] . ففى دراسة أستطلاعية لمدى وجود نظم تقييم أداء العاملين الرسمية فى المنظمات الأمريكية وجد ٨٠٪ تقريبا من الشركات الصناعية يوجد بها نظم رسمية لتقييم اداء العاملين فيها ١٠ . كما أنه وجد أنه أن تقييم اداء الموظفين ورجال الادارة موجود بدرجة أكبر من العمال فى الشركات الصناعية . ففى دراسة لمجلس مؤتمر الصناعات القومية وجد أن ٦٣٪ من الشركات الصناعية لديها نظم تقييم اداء الموظفين ورجال الادارة ، بينما فى نفس الشركات وجد أن ٣٤٪ من هذه الشركات لديهم نظم رسمية لتقييم أداء العمال العاملين فيها ١١ . وفى دراسة أخرى لـ ٤٢٦ منظمة صناعية تعمل فى الصناعات الرئيسة بأمريكا وجد أن ٦١٪ من هذه المنظمات لديهم نظم رسمية لتقيم أداء العاملين بها ١٣ . كما أن معظم الشركات فى العالم العربى وخاصة كبيرة الحجم ومتوسطة الحجم يوجد لديها نظم رسمية لتقيم أداء العاملين . حيث أن قوانين العاملين فى معظم الدول العربية تنص على ضرورة أتخاذ تقارير تقيم الاداء كأساس لقرارات مرتبطة بالعاملين مثل

قرارات العلاوات الدروية وقرارات الترقية[١٣] .

لماذا يتم تقيم أداء العاملين في المنظمات ؟

يعتبر تقيم اداء العاملين أحد العوامل الرئيسية التى تؤخذ كأساس من أسس أتخاذ قرارات مرتبطة بحياة العامل بالمنظمة مثل قرارات العلاوات ، المكافأت التشجيعية ، النقل لوظيفة أخرى ، الترقية ، الاستغناء المؤقت ، الفصل ، وتوقيع الجزاءات . حيث أن حوافز مثل العلاوات ، المكافأت ، الترقية ، خطابات التقدير عندما تقرر للعامل إذا أشار تقرير تقييم الاداء بأن مستوى أدائه وسلوكياته على الوظيفة ذات مستوى مرتفع تعتبر حوافز تابعة لسلوكيات ايجابية قام بها العامل فى عمله . وربط مثل هذه الحوافز بمستويات الاداء والسلوكيات الايجابية على العمل يدفع العامل إلى الأستمرار فى العمل بمستويات أداء مرتفع وبسلوكيات أيجابية على العمل . وهذا لا شك يؤدى إلى أرتفاع أنتاجية المنظمة [١٥] .

كما أن تقارير الاداء التى تعلن للعامل من خلال مقابلات تقييم الاداء تعطى العامل معلومات عن سلوكياته فى العمل وتعطيه معلومات على مدى تقدمه فى العمل ومدى تحقيق أهداف ومعايير العمل المتفق عليها بينه وبين الاداء وامداد العامل بمثل هذه المعلومات عامل أساسى لدفع العاملين للعمل وخاصة العاملين ذوى حاجات الانجاز المرتفعة ١٦ .

هذا ويمكن أستخدام تقارير تقييم الاداء كأحد وسائل أكتشاف حاجات العاملين للتدريب . حيث أن تقارير تقييم الاداء تظهر جوانب الضعف عند العاملين والتى يمكن أن تواجه بعض برامج التدريب لمعالجتها . كما أنه من خلال مناقشته تقارير تقييم الاداء مع العاملين يمكن الاتفاق بين الادارة والعاملين على موضوعات ومجالات التدريب التى يحتاجها العاملين ، كما أنه يمكن

تخطيط تطوير الموظفين وتخطيط حياتهم الوظيفة .

كما أن الادارة تستخدم تقاريرتقييم أداء العاملين فى الحكم على مدى صحة تقييم وفعالية بعض برامجها مثل برامج الاختيار والتعيين وبرامج التدريب . حيث أنه كلما كانت مثل هذه البرامج مؤداه بشكل فعال كلما أنعكس ذلك على أداء العاملين وسلوكياتهم ويمكن معرفة ذلك الانعكاس من تقارير أداء العاملين ومن خلال مقابلات تقييم الاداء .

وهناك دور مهم لنظم تقييم أداء العاملين وهو أستخدامها كأساس لقيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرؤسيهم فى العمل وهذا يستلزم أن يكون تقيم الاداء عملية مستمرة بشكل غير رسمى على مدار السنة حتى يكون أداه للتوجيه المستمر ،ويكون بشكل رسمى فى فترات محدده وذلك لاستخدامه فى الاغراض الاخرى السابق ذكرها .

كما أن تقارير تقييم الاداء ومقابلات تقييم الاداء تمد الادارة بمعلومات عن العاملين وعن المنظمة وأنشطتها تساعد الادارة فى التخطيط للقوى العاملة وفى التخطيط بصفة عامة وفى دراسة شاملة لـ ١٦٦ شركة صناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن أستخدامها تقييم أداء العاملين كانت كالآتى[١٧] :

استخدمات تقييم أداء العاملين	نسبة الشركات المستخدمه تقييم الاداء فى هذا الغرض بالنسبة للعدد الكلى للشركات
ـ إدارة الاجور والمرتبات	٦٩٪
ـ قرارات الترقية	٧٣٪
قرارات التدريب والتطوير	٦١٪
مساعدة الملاحظين معرفة مرؤسيهم	٦١٪

– جعل العمال يعرفون مدى تقدمهم ٦١ ٪
ـ قرارات النقل ٥٩ ٪
ـ المساعدة فى القيام بمقابلة تقييم الاداء ٣٤ ٪
ـ الفصل ٤٦ ٪
ـ الاستغناء المؤقت ٢٧ ٪
ـ أبحاث الأفراد ٢٩ ٪
ـ مجموع الشركات التى لديها نظم لتقييم أداء الأفراد ١٠٠ ٪

ومن ذلك يمكن أن نستخلص أن هناك استخدامات متنوعة لتقييم أداء العاملين وعلى الادارة أن تحدد فى أى المجالات سوف تساهم تقارير تقييم الاداء فى أتخاذ القرارات بخصوصها ويكون ذلك معروف للعاملين وتلتزم الادارة باستخدامها فى تلك المجالات حتى يكتسب نظام تقييم أداء العاملين فى المنظمة صفة الجدية لدى العاملين ورجال الادارة . كما أنه يلزم حتى تحقق نظم تقييم أداء العاملين فى المنظمات أغراضها بشكل فعال أن يتم أعدادها بشكل سليم ، وان يتم تجنبها جوانب الضعف التى قد تصحابها إذا لم تعد بشكل سليم .

جوانب الضعف التي توجد في نظم تقييم أداء العاملين :

ينبعى أن نشير قبل ذكر تلك الجوانب أن هذه الجوانب توجد فقط إذا كان هناك ضعف فى أعداد تقييم أداء العاملين . وأنه إذا ماتم إعداد عناصر نظم تقييم الأداء بشكل فعال يمكن أن تزول معظم تلك الجوانب . والمؤلف يشير إلى مثل الجوانب لأنها أحيانا تظهر فى بعض الشركات عند إعداد تقارير الأداء ، ومعرفتها يساعد فى الإعداد لتجنبها ، كما أن المؤلف فى تناوله لعناصر نظم تقييم الأداء

فى هذا الفصل سوف يحاول أظهار كيفية التغلب على معظم هذه الجوانب ، وتلك الجوانب ١٨ :

١ـ التحيز : ويتم ذلك بأعطاء الرؤساء بعض مرؤسيهم تقديرات مرتفعة فى تقارير تقييم ادائهم ليس لأن ادائهم مرتفع أو سلوكياتهم على العمل ممتازة ولكن لاعتبارات شخصية مثل القرابة ، الصداقة ، أتفاق الاتجاهات والميول والقيم ، وانتماؤهم لموطن واحد ، كونهم زملاء الدراسة ، تشجيعهم لنفس النادى ، أو وجود علاقات ومنافع شخصية بينهم ويود الباحث أن يشير فى ذلك الخصوص أنه بالرغم من أن بعض طرق تقيم أداء العاملين تساعد فى التغلب على مثل هذه الظاهرة ، وأن هناك من الاجراءات التى قد تقلل من وجود هذه الظاهرة ، إلا أنه لن يمكن التغلب عليها بشكل جذرى إلا بمراعاة الله عند أعداد تقييم أداء العاملين وكذلك باستخدام الطرق والاجراءات التى تساعد على تجنب هذه الظاهرة.

٢ـ اتجاهات بعض الرؤساء إلى الشدة أو اللين أو الوسطية عند أعداد تقارير تقييم الاداء : فبعض الرؤساء يتجه لأعطاء معظم مرؤسيه درجات مرتفعة لاتعبر عن مستوى اداؤهم الحقيقى فى العمل . وقد يرجع ذلك للرغبة فى تكوين شعبية فى الادارة أو لارضاء كل العاملين أو لعدم معرفته لمستويات أداء مرؤسيه فى العمل وبالتالى يحتاط عند أعداد تقارير تقييم الاداء كما أن هناك بعض الرؤساء من يميل إلى أعطائه تقديرات منخفضة فى تقارير تقييم الاداء لمعظم مرؤسيه ربما لأن معايير الاداء مرتفعة أكثر من اللازم أو لتحديه مرؤسيه أو لعدم وجود معايير أداء واضحة لديه . وهناك البعض من الرؤساء من يعطى تقديرات وسطية لمعظم مرؤسيه حتى لا يغضب أحد وحتى يظهر بأنه مقبول فى تقديراته ، وغالبا ما يحدث ذلك لعدم جدية هؤلاء الرؤساء فى إعداد تقييم الأداء ولعدم توافر معلومات كافية لديهم

لتقييم مرؤسيهم . ولاشك أن مثل هذه الاتجاهات الثلاث تضعف فعالية نظم تقييم الاداء وتخلق نوع من فقدان ثقة العاملين فى تقييم أدائهم بواسطة رؤسائهم ، وتصبح القرارات التى تبنى على تقارير تقييم الاداء قرارات غير موضوعية قد تضر كثير من العاملين .

٣ـ التعميم : وهو ما يسمى بخطأ الحالة أو التعميم من صفة أو بعض الصفات لتشمل العامل كله . كان يكون الرئيس متأثر بسلوك ممتاز أو ضعيف لاحد مرؤسيه أو بصفة معينة له على العمل ويعمم تقيمه لهذا السلوك أو لهذه الصفة على باقى السلوكيات أو الصفات عند إعداده لقييم أداء ذلك المرؤس . أو أن يعمم تقييم المرؤس لفترة معينة وخاصة الفترة الأخيرة على التقييم المرؤس للعام كله .

٤ـ أثر الحداثة : هو أن يتأثر الرئيس فى تقديره لكفاءة مرؤسيه عن الفترة الحالية بالتقدير الذى أعطى إليه فى الفترة السابقة ولم يأخذ فقط اداؤه وسلوكياته عن الفترة الحالية كأساس لقييم أداؤه .

٥ـ التأثير بمركز أو بسمعة أو بوظيفة المرؤوس : فالرئيس لا يأخذ مستوى الأداء الفعلى والسلوك الفعلى لمرؤوسيه كأساس لتقييم الأداء ولكن يتأثر فى تقييمه بدرجته المالية أو بمستواه الإدارى أو بمركزه الوظيفى . فقد وجد من بعض الدراسات آن هناك اتجاه لاعطاء شاغلى الوظائف الإدارية ذات الدرجة المالية المرتفعة والمركز الوظيفى المرتفع تقديرات أعلى من شاغلى الوظائف العمالية أو التنفيذية ذوى الوظائف ذات المراكز الوظيفة المنخفضة .

٦ـ التأثر بالغرض من أستخدام تقارير الأداء : فقد وجد من بعض الدراسات أن هناك أتجاه لدى بعض الرؤساء فى التساهل فى تقديرات تقييم الاداء إذا كان سوف تستخدم لقرارات مثل العلاوات أو المكافأت المالية واتجاه للشدة فى التقديرات إذا كانت ستستخدم لغرض توجيه وتدريب وتطوير مرؤوسيه[١٩] .

٧ـ تأثير المقارنة : وهنا لا ينظر الرئيس إلى مستوى أداء وسلوك مرؤسيه كأساس لقييمهم ، ولكن ينظر لمستوى التقديرات التي يعطيها الرؤساء الأخرين أو يقيم مرؤسيه ليس بناء على المعايير المتفق عليها ولكن بمقارنتهم بعمال أخرين في أقسام عمل أخرى وذوي معايير أداء مختلفة .

٨ـ عدم أخذ ظروف ومحددات العمل في الاعتبار : المفروض أن يقيم العامل على مستويات أداؤه وسلوكياته التي يكون في مقدرته أن يؤثر فيها نتيجة لمستوى جهده ورغبته الذي يبذلها في العمل ، ولكن قد يتحكم في مستوى أداء العامل أو في سلوكه عوامل أخرى غير جهده المبذول أو رغبته في العمل مثل تكنولوچيات والات ومعدات العمل ، اجراءات العمل ، النمط القيادي الذي يعمل في ظله . فيقع الرئيس في خطأ كبير عند تقييمه لاداء مرؤسيه إذا لم يفصل بين مستويات الاداء والسلوكيات التي يستطيع أن يؤثر فيها مرؤسيه بجهده ورغبته ، وبين مستويات الاداء التي لا يستطيع أن يؤثر فيها المرؤس لوجود عوامل أخرى توثر على أداءه . ولذلك يرى المؤلف أنه من الضروري أن تكون معايير تقييم الاداء متفق عليها بين الادارة والعاملين بالمنظمة .

٩ـ عدم التصميم الجيد لنماذج تقييم الأداء : ويرجع ذلك غالبا إلى أن معايير القياس لا تتمتع بخاصية الصحة ، أي أنها لا تقيس السلوك الفعلي المؤثر على أداء العامل في العمل ولكن تتضمن معايير ليس لها علاقة بأداء العامل على العمل . كما أن بعض نماذج تقييم الاداء لاتضع أوزان مرجحه حسب قيمة كل معيار في النموذج بالنسبة لعمل الموظف ، ولكن تضع أوزان متساوية لجميع المعايير . علاوة على أن بعض النماذج تستخدم عبارات عامة غير محددة . كما أنها لا تضع وصف للمستويات المختلفة لكل معيار .

١٠ـ جوانب ضعف ترجع إلى عناصر نظم تقييم الأداء : المؤلف يرى أن

نظم تقييم الأداء قد تكون ضعيفة بسبب .

(أ) أن مراجعة أو أعتماد تقديرات الرؤساء لمرؤسيهم بواسطة المديرين تأخذ شكل صورى .

(ب) عدم التحديد الدقيق لمن يقوم بتقييم الاداء ومتى يتم تقييم الاداء .

(جـ) عدم التحديد الدقيق للطريقةالمناسبة لقييم أداء العاملين .

(د) عدم أجراء مقابلات تقييم الاداء بشكل فعال أو عدم أجرائها بالمرة

(هـ) عدم ربط نتائج تقارير تقييم أداء العاملين بقرارات مثل العلاوة ، الترقية ، النقل ، والتدريب ، وبالتالى يفقد نظام تقييم الأداء أهميته .

ويرى المؤلف أنه يمكن التغلب على معظم جوانب الضعف التى ذكرت وذلك من خلال تدريب الرؤساء المسئولين فى شئون الأفراد على كيفية أعداد واجراء تقييم اداء العاملين فى المنظمة ورفع فعاليتهم فى أجراء مقابلات تقييم الاداء ، ومن خلال جوده أعداد عناصر نظم الاداء والمتمثلة فى تحديد من يقوم بقييم الاداء ، ومتى يتم أعداده ، وماهى معايير القياس الجيده وما هى طرق القياس المناسبة ، وكيفية تجرى مقابلات تقييم الاداء .

من يقوم بتقييم الاداء :

بصفة أساسية يقوم الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مرؤسيهم ثم يعتمد هذا التقييم بواسطة المستوى الإدارى التالى للرؤساء المباشرين وفى بعض الأحيان يعتمد بواسطة مدير الادارة أو المدير العام ، وفى بعض المنظمات تقوم لجنة شئون الأفراد باعتماد تقارير تقييم الاداء المعدة بواسطة الرؤساء المباشرين . وقيام الرؤساء المباشرين بإعداد تقارير تقييم الأداء عن مرؤسهم هو الأساس وذلك لأنهم أكثر الأفراد لديهم معلومات عن مستويات أداء مرؤسيهم على العمل وكذلك عن سلوكياتهم فى

العمل وذلك لقيامهم بالإشراف اليومي عليهم أثناء أداء أعمالهم . وبالتالي يعتبر الرؤساء المباشرين هم أقدر الأفراد على أعداد تقارير الأداء وهذا هو الاسلوب السائد فى معظم المنظمات ٢٠.ويرى المؤلف أنه حتى ولو تم قيام أفراد أخرين بتقييم الأداء مثل زملاء العمل أو المرؤسين ، ينبغى أن يكون ذلك مع تقرير تقييم الاداء المعد بواسطة الرئيس المباشر كما أن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسيهم ضرورى حيث أن ذلك يمكنهم بقيامهم بدورهم الإشرافى والتوجيهى لمرؤوسيهم ، كما أنه يمكنهم من القيام بدورهم فى اتخاذ قرارات خاصة بمرؤسيهم مثل العلاوات ، الترقيات ، النقل ... الخ . وبالتالى يستطيعوا أن يضمنوا التزام مرؤسيهم بتوجيهاتهم فى العمل ويكون لديهم تأثير فعال على المرؤوسين .

وبعض المنظمات تعتمد على زملاء العمل فى إعداد تقارير تقييم الاداء عن زملائهم . ويكون ذلك فعال إذا كان طبيعة العمل تمكن زملاء العمل بالحكم على أداء زملائهم ويتوافر لديهم معلومات عن سلوكيات زملائهم على العمل والتى قد لا تكون متوافره لدى رؤسائهم . وقد استخدم ذلك الأسلوب فى الجيش الأمريكى ، حيث أن زملاء العمل قد يكون لديهم معلومات عن أداء زملائهم وسلوكياتهم خاصة الذين يكلفون بأداء مهام فى مواقع بعيدة عن مركز القيادة أو مراكز وجود قياداتهم . وينبغى إلا يستخدم ذلك الأسلوب إذا وجد عدم ثقة بين زملاء العمل أو وجد تنافس بينهم على المكافأت أو على الترقيات ، حيث أن مثل هذه الحالات قد يلجأ زميل العامل باعطاء تقدير أقل لزميله هو بنصيب أكبر فى المكافأت أو بفرصة أفضل فى الترقية[٢١] .

ويمكن أن يستخدم المرؤسين فى أعدا تقارير تقييم أداء رؤسائهم . وذلك للحكم على سلوكيات الرؤساء فى تعاملهم مع مرؤوسهم ومن أمثلة العمالة لفترة أخرى . وعموما ينبغى التعامل مع ذلك التقييم بحذر ولا يعتمد عليه وحده فى

اتخاذ القرارات المتعلقة بالرؤساء[٢٢].

ويمكن أن يقيم الفرد نفسه وخاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطوير الفرد وتصميم برامج تدريبية له . وعادة لا يستخدم ذلك التقييم لأغراض أخرى غير غرض التدريب والتطوير[٢٣] . كما أنه يمكن أن يقوم مستخدم خدمات الموظف (العميل) فى عملية تقييم المشترين لسلوكيات مندوبى البيع وتقييم الطلبة لأساتذتهم بالنسبة لمستوى تقديم الخدمة التعليمية إليهم[٢٤] . ويرى المؤلف أيضا أن يستخدم مستخدمى الخدمة للحكم فقط على سلوكيات الموظف عند تقديمه للخدمة ولا يطلب منهم تقييم الموظف فى أى عناصر أخرى ، حيث تستخدم بحذر وبجانب تقرير الاداء المعد بواسطة الرئيس المباشر على الأقل .

ويرى المؤلف أنه من الأفضل الاعتماد على الرئيس المباشر بشكل أساسى فى تقييم الاداء ، ويدعم ذلك بتقارير تقييم أداء من مصادر أخرى إذا كان ذلك سيعطى تقييم أدق وأكثر موضوعية عن العاملين . وعموما يمكن الاعتماد على أكثر من مقيم ما دامت لديهم معلومات جوهرية تفيد فى الحكم على كفاءة العامل فى أداء عمله . والذى تحدد من يقوم بتقييم الأداء هو مدير إدارة الأفراد أو لجنة شئون الأفراد حيث أنهم متخصصين وذوى خبرة فى تقييم أداء العاملين كما أنه فى جميع الأحوال ينبغى اعتماد تقييم أداء الأفراد بواسطة مستوى أو مستويات إدارية أعلى من معدى تقارير تقييم الأداء ويكون لدى معتمدى التقارير بيانات عن الموظفين تمكنهم بالقيام بالاعتماد بشكل حقيقى ، وتمكنهم من مناقشة الرؤساء فى التقارير التى قاموا بأعدادها على مرؤوسيهم

من يتم تقييم أداؤه من العاملين .

فى الغالب يتم تقييم أداء العمال والموظفين وكذلك رجال الإدارة فى

المستويات الإدارية والتنفيذية . وفى كثير من الشركات يستثنى رجال الإدارة العليا ومديرى الإدارات من إعداد تقارير تقييم أداء عنهم بواسطة رؤسائهم . كما أنه فى الغالب يتم إعداد تقرير أداء كل عامل وموظف بشكل فردى ولا تعد تقارير تقييم أداء للعاملين بشكل جماعى[٢٥] . ويرى المؤلف أنه ينبغى أن تعد تقارير تقييم أداء عن جميع العاملين بالمنظمة سواء تنفيذين أو رجال تقييم الأداء من مستوى إدارى لآخر . فستخدم معايير تفصيلية لقياس أداء الموظفين وسلوكياتهم فى العمل مثل معدل الإنتاج ، جودته ، المبادرة ، مستوى التعاون مع الغير ، مستوى التزامه بتوجيهات الإدارة وبسياسات المنظمة ...الخ . ولكن بالنسبة لرجال الإدارة الوسطى ورجال الإدارة العليا يمكن أن يقيموا على أساس النتائج المتفق عليها مسبقاً بينهم وبين رؤسائهم كما يمكن أن يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف فى تصميم أداء هؤلاء المديرين . المؤلف يرى أنه فى ظل الاتجاه العام لتفويض السلطات واثراء وظائف معظم العمال فى المنظمة أن تغلب فى المستقبل صورة تقييم الأداء على أساس النتائج وليس على أساس مدى قيام العامل بسلوكيات معينة على العمل كما هو شائع الآن فى نظم تقييم الأداء .

كما أن المؤلف يرى أنه إذا لم يكن لجهد العامل دور ملموس ومؤثر فى التأثير على مستويات أداوه أو إذا لم يكن أختلاف سلوكيات العاملين له تأثير على أختلاف أداوهم فى العمل ، حيث يتحكم فى العمل ومستويات أداوه نظام آلى وتكنولوچى معين ، أو أن العمال يعملون على أساس نظام الأجر بالإنتاج أو نظم الأجور بالقطعة ، فى مثل هذه الحالات ينبغى أن لا يستخدم نظام تقييم أداء العاملين العادى والقائم على أساس قياس مستوى سلوكياتهم فى العمل . ويكفى هنا فقط قياس معدلات أنتاجهم وذلك لتقرير أجورهم وتقرير الحوافز التى ستعطى لهم .

كما أنه فى حالة وجود مجموعات عمل فى المنظمة ، وكل مجموعة عمل يعمل أفرادها بشكل تعاونى مثل الوضع عند تصميم الوظائف على أساس مجموعات العمل الفنية[٢٦] يقترح الباحث أن يوجد فى نموذج تقييم الأداء جزء يقيم فيه الأفراد بشكل جماعى ويأخذوا جميعهم فى معايير ذلك الجزء تقدير واحد مثل تقدير مستوى الإنتاج أو مستوى الجودة لإنتاج المجموعة ، أما باقى الصفات والسلوكيات التى يختلف فيها أفراد المجموعة فتقيم بشكل فردى لكل عامل مثل أستعداده للتعاون ، مبادرته ، ابتكاريته لتطوير العمل ، ومدى التزامه بمواعيد العمل ... الخ .

متى يتم تقييم أداء العاملين

الصورة الأكثر شيوعاً فى المنظمات وخاصة المنظمات فى العالم العربى هو أن تعد تقارير تقييم الأداء مرة كل عام وغالباً تكون مع نهاية الفترة المالية السنوية ، وفى نفس الفترة التى تتخذ فيها قرارات ، المكافأت ، الترقية ، النقل. وأحيانا وبصفة فردية تعد تقارير عن مستويات أداء العاملين الجدد بعد تعيينهم بمدة معينه وذلك لاتخاذ قرارات تثبيتهم فى العمل أو الاستغناء عن خدماتهم .

ويرى المؤلف أن التقييم السنوى لاداء العاملين به نواحى قصور عديدة صحيح أنه يمكن أن يخدم قرارات مثل قرارات العلاوات ، المكافأت ، والترقية ، ولكن لا تعتبر مثل هذه القرارات هى الغرض الوحيد من تقييم أداء العاملين . فكما أتضح لنا فى الصفحات السابقة لهذا البحث أن هناك أستخدامات أخرى لتقييم أداء العالمين منها توجيه العاملين وتدريبهم وتطوير قدراتهم ، إمدادهم بمعلومات مستمرة عن نتائج أعمالهم حتى يغيروا سلوكياتهم فى العمل فى الوقت المناسب إذا أستلزم الأمر ذلك . كما أن تركيز إعداد تقارير تقييم الأداء مرة واحدة فى

نهاية العام غالباً ما يخلق شعور بالتوتر لدى العاملين ولدى الرؤساء ، ويخلق سلوكيات دفاعية من جانب العاملين عند مناقشة تقارير تقييم الأداء وخاصة إذا كانت التقارير سوف تؤثر على مقدار العلاوات أو قرارات الترقية ، كما أن استخدام تقارير تقييم الأداء فى نفس الوقت (نهاية العام) يخلق تناقض فى أدوار الرئيس . فيوجد تناقض بين دوره فى اقتراح العلاوات أو النقل أو الترقية لمرؤوسيه حيث يلعب دور الحكم أو دور القاضى فى مثل هذه الحالة ، وبين دوره كموجه لسلوك مروسيه وفى مناقشة تقارير تقييم الأداء معهم بقصد أكتشاف جوانب الضعف لديهم وتوجيههم والاتفاق معهم على خطط لتطويرهم وتدريبهم ، حيث أنه فى ذلك يلعب دور الموجه . فكيف نطلب من الرؤساء أن يلعبوا دورين متناقضين فى نفس الوقت وهى دور القاضى أو الحكم ودور الموجه . كما أن معظم دراسات التعلم ونتائج نظريات تعديل السلوك أنتهت بأن أفضل تعديل للسلوك هو أستخدام مؤثرات معينة بعد قيام العاملين بالسلوك والتوجيه يعتبر من ضمن هذه المؤثرات . فكيف يطلب من رئيس إن يوجه مرؤسيه فى مقابلة تقييم الأداء السنوية عن سلوكيات وتصرفات قاموا بها من فترة بعيدة ربما تقترب من عشرة أشهر أو أكثر من ستة أشهر . فالتوجيه ينبغى أن يكون مستمر .

وعلى ذلك يقترح المؤلف أنه بالنسبة للتقييم الرسمى للعاملين أن تعد تقارير تقييم الأداء مرتين فى العام على الأقل وبفاصل زمنى بين كل مرة ستة شهور . فيعد تقرير تقييم الأداء مع نهاية العام المالى وذلك لاتخاذ قرارات مثل العلاوات ، النقل ، الترقية . ويكون هذا التقرير موجه بالدرجة الأولى لقياس مدى تنفيذ العامل لأهداف وسلوكيات عمله والمتفق عليها بينه وبين الإدارة ويعد تقرير آخر فى منتصف العام يكون الغرض الأساسى منه هو أتخاذ قرارات تدريب وتطوير العاملين. ويكون هذا التقييم موجه أساساً لاكتشاف جوانب الضعف والقوى لدى المرؤسين عن طريق قيام الرؤساء من المرؤسين بمناقشة تلك الجوانب بغرض وضع خطط

تدريب وتطوير العاملين وبذلك لا نخلق تناقض بين دور الرئيس كموجه ودوره كمقيم هذا علاوة على ضرورة قيام الرؤساء بالتقييم الغير رسمى بصفة مستمرة وذلك بقصد توجيه المرؤسين بصفة مستمرة كما أنه يمكن أن تعد تقارير تقييم أداء بصفة خاصة فى أوقات أخرى لاتخاذ قرارات مثل قرارات تثبيت الموظفين الجدد فى وظائفهم .

وهناك نتائج بعض الدراسات التى تؤيد هذا الاقتراح . ففى دراسة بشركة جنرال إليكتريك بأمريكا استنتج الباحثين أن فعالية التقييم السنوى للعاملين مشكوك فيها، وخاصة عندما يتجمع النقد والتقييم للموظف عن عام كامل حيث وجد أنه فى الغالب يقوم العاملين بسلوكيات دفاعية تجاه تقييم رؤسائهم لحماية أنفسهم . ومثل هذه السلوكيات تخلق نوع من التوتر وقد يكون لها نتائج سلبية على العمل وعلى علاقة بين العاملين والرؤساء ووجد أن المرؤسين أكثر قبولا لنقد وتوجيه رؤسائهم إذا تمت بعد قيامهم بالسلوكيات التى تستلزم التعديل وليس فى نهاية العام ، كما أن ذلك أجدى فى عملية تعلم المرؤسين .

ماذا نقيم ؟ أو ماهي معايير تقييم أداء العاملين ؟

يعتبر هذا العنصر من عناصر نظم تقييم الأداء من أهم العناصر ، حيث يتوقف عليه نجاح أو فشل نظم تقييم الأداء بالمنظمات . وباستطلاع الباحث للفكر الإدارى على هذا العنصر يمكن القول بإنه يوجد أتجاهين أساسين فى تحديد معايير تقييم أداء العاملين . الاتجاه الأول وهو الأكثر استخداما وخاصة فى العالم العربى هو أستخدام صفات وسلوكيات معينة ويقيس مدى قيام المروسين بهذه الصفات والسلوكيات أثناء تأدية مهام وظائفهم . والمفروض فى هذه الصفات والسلوكيات أن تكون لها تأثير على أداء العاملين ، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى العامل فى هذه الصفات والسلوكيات كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى أداوه ومستوى إسهاماته للمنظمة . وهذا الاتجاه عند تقييمه لأداء العاملين قد يستخدم صفات

وسلوكيات مثل مستوى إنتاجية العامل ، جودة الإنتاجية ، سرعة إنجار المهام ، درجة تحمل ضغوط العمل ، درجة تعاونه مع زملاوه أثناء العمل ، درجة تقديمه لأفكار ابتكارية تؤدى إلى تطوير العمل ، مستوى المبادرة لديه ، اتجاهاته تجاه عمله وتجاه المنظمة ، مستوى غيابه ، مدى التزامه بمواقيت العمل ، مدى رغبته فى التعلم واكتساب خبرات جديدة ، درجة أستعداده لتحمل المسئولية ، قدراته الإدارية فى التخطيط والتظيم والإشراف والرقابة (بالنسبة للوظائف الإدارية) ، درجة استقلاليته ، قابليته للتأقلم مع التغيرات التى تحدث فى المنظمة ، مدى تنفيذه لتوجيهات الرؤساء . وأحيانا صفات مثل الملبس ، النظافة ، وحسن التصرف والخلق ويوجد أختلاف فى تقارير تقييم الأداء فيما يتعلق بأى من هذة الصفات والسلوكيات تتضمن .

والاتجاه الثانى هو أقل استخداماً فى العالم العربى هو تقييم أداء العاملين بناء على مدى تحقيقهم لنتائج معينة أو مدى تحقيقهم لأهداف معينة كانت محدده مسبقاً وهو ما يعبر عنه بالإدارة بالأهداف . وهذا الاتجاه لا يركز على صفات وسلوكيات العاملين أثناء العمل ولا يركز على كيفية أدائهم للعمل ولكن يركز على النتائج المحققه من سلوكياتهم على العمل خلال فترة زمنية معينة ويبدو أن هذا الاتجاه أكثر موضوعية فى قياس أداء العاملين ولكن أحيانا يصعب قياس نتائج أعمال بعض العاملين وقد توجد عوامل خارجة عن جهد العامل هى المتحكمة فى هذ النتائج فى مثل هذه الظروف الأخيرة الأول فى تقييم أداء العاملين وعموماً كما سبق القول بأن هذا الاتجاه يفضل استخدامه على الأقل بالنسبة لتقييم أداء رجال الإدارة الوسطى والعليا فى المنظمات .

ويرى المؤلف من خلال خبرته ودراساته واستطلاعه لنظم تقييم الأداء فى العالم العربى أن الأتجاه الأول وهو السائد أستخدامه فى المنظمات العربية غالباً ما يوجد به جوانب ضعف عديدة فالصفات التى تدرج فى كثير من تقارير تقييم

الأداء كثير منها لا يكون له ارتباط بأداء العامل على العمل . أى أن وجود هذه الصفة أو عدم وجودها لا يؤثر على مستوى أداء العامل بشكل مباشر أو غير مباشر مثل صفة السرعة فى أداء العمل إذا كان يتحكم فى السرعة نظام تكنولوجى ليس للعامل سيطرة عليه . كما أن بعض الصفات فى بعض تقارير الأداء تكون صفات شخصية وليس لها علاقة ملحوظة بأداء العامل على العمل ويصعب أن يقسها الرؤساء مثل صفة الذكاء وشخصيته ، وقدراته على التأقلم . كما أن بعض تقارير تقييم الأداء لا توضح السلوكيات التى تقيس المستويات أو الدرجات المختلفة لكل صفه ويغلب عليها إستخدام عبارات عامة لهذه الصفات يمكن لكل رئيس أن يفهمها بمفهوم مختلف كما أنها لا تضع فى أوزان نسبية لهذه الصفات فأحيانا تساوى بين الصفات فى الدرجات المعطاه لكل صفة فى حين أن هذه الصفات تختلف فى مدى إسهامها فى أداء العامل لوظيفته . ولتحسين عناصر معايير الأداء وللتغلب على جوانب الضعف هذه يقدم المؤلف الاقتراحات التالية :

١- يفضل استخدام النتائج فقط كأساس لتقييم أداء العاملين فى حالة استخدام تقارير تقييم الأداء لاتخاذ قرارات العلاوات والترقيات والنقل حيث يمكن إيجاد أساس موضوعى على أساس اتخاذ تلك القرارات . وتكون هذه النتائج أو الأهداف متفق عليها بين الإدارة والعاملين والفكر الإدارى الحديث فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو النتائج المتوقعة قدم أفكار للتغلب على عقبات تحديد الأهداف للعاملين الذين كان يصعب تحديد هدافهم بشكل يسهل قياسه مثل العاملين فى الوظائف الإدارية ووظائف البحوث حالة الرغبة فى أستخدام تقارير تقييم الأداء كأساس التوجيه وإرشاد وتدريب وتطوير العاملين فينبغى الاعتماد على تقيم صفات وسلوكيات العاملين عند أدائهم للعمل كمعيار لتقييم أداء العاملين .

٢- ألا يدرج فى تقارير تقييم الأداء سوى الصفات التى لها أنعكاس على أداء

العاملين أما الصفات التى لا تؤثر على أداء العاملين فينبغى عدم أدراجها .
وتحدد أوزان نسبية لهذه الصفات حسب مقدار مساهمة كل صفة فى أداء العامل لعمله . وأن توضع صياغة لكل صفة فى تقربر تقييم الأداء بشكل واضح ومحدد ومفهوم للرؤساء الذين يستخدمون تقارير تقييم الأداء وأنه ينبغى أن يحدد تدرج من خمسة أو سبع درجات لكل صفه وتوصيف كل درجة بسلوكيات معينة ينبغى أن يقوم بها شاغل الوظيفة حتى يأخذ النقاط النهائية لهذه الدرجة وذلك كما هو الوضع عند تصميم تقارير الأداء على طريقة السلوكيات المتدرجة لصفات ومحاور الوظيفة .

٣ـ أن يتم الأتفاق بين الإدارة على الصفات والإدارة ، العاملين على الصفات التى ستؤخذ كمعايير لقياس أداء الموظفين . والتى ينبغى أن تدرج فى تقارير تقييم الأداء ويتم الأتفاق على مفهومها بين الرؤساء وعلى درجات كل صفة وعلى التدرج فى كل صفة والنقاط المعطاة لكل درجة فى كل صفة والسلوكيات المتوقعة بالنسبة لكل درجة ويمكن أن تشكل لجنة تضم خبراء فى تقييم الأداء ورئيس شئون الأفراد وممثلين عن العاملين فى مستوياتهم الإدارية المختلفة للاتفاق على ذلك .

(٤) ينبغى أن يعد أكثر من نموذج لتقييم أداء العاملين حيث أن المعايير التى قد يستخدم لقياس أداء العاملين فى الوظائف غالباً ما تختلف عن المعايير المستخدمة بالنسبة للوظائف الإدارية والوظائف الكتابية . وبالتالى لا ينصح الباحث باستخدام نموذج موحد لكل العاملين فى المنظمة عند أجراء تقييم الأداء.

٥ـ ينبغى التأكد من تمتع تقارير تقييم الأداء بخصائص الصحة والثبات وهذا يعنى التأكد من أن تقارير تقييم الأداء تقيس مدى كفاءة العامل فى عمله وأن من يأخذ تقديرات مرتفعة يكون أداءه مرتفع بالفعل وإن المعايير

المستخدمة تقدم معلومات تخدم أغراض أعداد تلك التقارير . أما خاصية الثبات فتعنى أن نفس العاملين يحصلون على نفس التقديرات تقريبا إذا ما تم تقييمهم على نفس السلوكيات أو الصفات بأكثر من مقيم أو أكثر من فترة زمنية متقاربة .

كيف يتم تقييم أداء العاملين ؟

يوجد طرق عديدة لتقييم أداء العاملين . وتعتمد هذه الطرق على معايير معينة لقياس الاداء تتمثل فى صفات للعاملين ، سلوكيات العمل المطلوبة منهم ، وعلى أساس نتائج متوقعة من العاملين . وهذه الطرق هى :

١ـ طرق تدريج صفات وسلوكيات العاملين .

(أ) طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين .

(ب) طريقة تدريج محاور الوظيفة .

(جـ) طريقة تدريج سلوكيات العمل .

٢ـ طريقة المواقف الحرجة .

٣ـ طرق الترتيب :

(أ) طريقة الترتيب العادى أو الترتيب المزدوج .

(ب) طريقة التوزيع الأجبارى .

٤ـ طرق أختيار السلوكيات التى يقوم بها العامل من بين عدة سلوكيات .

(أ) قائمة أختيار السلوكيات التى يقوم بها العامل.

(ب) طريقة الاختيار الأجبارى .

٥ـ طريقة التقرير المقالى .

٦ـ طريقة أستخدام الأدارة بالاهداف .

١ـ طرق تدريج صفات وسلوكيات العاملين :

وهذه الطرق تعتمد أساساً على تحديد الصفات والسلوكيات المطلوبة من العامل حتى يقوم باداء مهام وظيفته بشكل فعال ، ثم يتم تدريج هذه الصفات أو السلوكيات أو المحاور على مدى معين غالباً ما يكون على أساس خمس أو سبع درجات على الرئيس الذى يقوم بتقييم أداء مرؤسه أن يحدد فى أى درجة من هذه الدرجات الخمس أو السبع بالنسبة لكل صفة أو لكل سلوك يقع مرؤسه . وفى النهاية يتم الوصول إلى تقييم عام للمرؤس وهو مستنتج من الدرجات التى أخذها المرؤوس بالنسبة لكل صفة أو لكل سلوك موجود فى تقرير تقييم الاداء وطرق تدريج صفات وسلوكيات العاملين هى :

(أ) طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين : وتقرير الأداء فى هذه الطريقة يتم تصميه بتحديد الصفات أو السلوكيات المطلوب توافرها فى العاملين أو يقوم بها العاملين حتى يمكن أن يؤدوا عملهم بشكل فعال . والمفروض أن تكون هذه الصفات والسلوكيات لها تأثير على مقدار كفاءة العامل فى أداء أعماله ويتم تدريج هذه الصفات على مدى من خمس أو سبع درجات ومن الصفات الشائع أستخدامها فى هذ الطريقة كمية العمل ، جودة العمل ، درجة الاستقلالية ، مستوى حكمة على الأشياء ، مدى تعاونه مع زملاءه ، مدى الرغبة فى النمو والتطور فى العمل ، درجة المواظبة على الحضور ، مدى مساهمته فى تقديم آقتراحات لتطوير العمل القدرة على أتخاذ القرارات ، مظهرة الشخصى ، ومدى إلتزامه بتوجهات رؤساءه وفى التقارير المعدة لشاغل الوظائف الإدارية يمكن أن تضاف صفات مطلوبة لرجال الإدارة مثل مدى قدرته ومهارته فى التخطيط ، وفى التنظيم ، وفى قيادة المرءوسين ، وفعاليته فى الاتصالات ، وقدرته فى التأثير على مرؤسيه وتوجههم .

وكما سبق القول ينبغى أن يكون هناك إتفاق بين الإدارة والعاملين على

الصفات والسلوكيات التى ستدرج في تقرير تقييم الاداء ويتم الاتفاق على أوزانها النسبية ، والمعايير (السلوكيات) المطلوبة بالنسبة لكل درجة من درجات كل صفة أو سلوك . ويوجد عدة صور لتدرج الصفات أو السلوكيات تظهر في الشكل رقم (١/١٣) ، وهى لصفة واحدة هي مدي معرفة الموظف لوظيفته.

ويرى المؤلف أن الصورة (و) هى الافضل من هذه الطريقة حيث تعطى تعريف للصفة أو للسلوك ثم تشرح السلوك المطلوب في كل درجة وبالتالي تكون سهلة الفهم والاستخدام بالنسة للرؤساء يسهل عليهم تحديد أى درجة من درجات كل صفة تنطبق على المرؤسين الذين يعدوا استخدام هذه الطريقة .

وتمتاز طريقة تدريج صفات وسلوكيات الأفراد بأن أعدادها سهل ويمكن أستخدامها لعدد كبير من الوظائف حيث يمكن أن يعد تقرير أداء لكل مجموعة من الوظائف ذات الصفات والسلوكيات المشتركة والمطلوب أن يؤديها شاغلي تلك المجموعة من الوظائف فيكون هناك تقرير تقييم أداء العمال الفنيين ، وتقرير تقييم أداء الموظفي إدارة التسويق ، تقرير تقييم أداء لرجال الإدارة . كما أن هذه الطريقة سهلة الاستخدام بواسطة الرؤساء وسهلة الفهم بواسطتهم ويسهل استخدامها كأساس لمقابلات تقييم الأداء هذا علاوة على تعود معظم الرؤساء في المنظمات العربية على استخدام هذه الطريقة ولكن يعاب على هذه الطريقة بأنها عرضة أكثر من غيرها من الطرق لأخطاء التحيز وأخطاء الاتجاه نحو الوسطية ، وأخطاء التساهل . وقد تم إيضاح مفهوم هذه الأخطاء فى الصفحات السابقة .

شكل رقم (١٣/١)

صور مختلفة لتدريج صفات أو سلوكيات العاملين

(أ) مدى معرفة الموظف لوظيفته

منخفض .... مرتفع

(ب) مدى معرفة الموظف لوظيفته

منخفض .... مرتفع

(جـ) مدى معرفة الموظف لوظيفته

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز

(د) مدى معرفة الموظف لوظيفته

منخفض	أقل من متوسط	متوسط	أعلى من متوسط	مرتفع

(هـ) مدى معرفة الموظف لوظيفته

لا يدرى أين تخزن بعض الواحدات ولا يعرف أسعار الواحدات	يعرف أين تخزين الواحدات الرئيسية ولكن لا بعرف أسعار بعض بعض الواحدات	يعرف أين تخزن معظم الوحدات ويعرف أسعار معظم الواحدات معظم الوحدات	يعرف أين توجد جميع الوحدات الوحدات ويعرف جميع الواحدات ويسطيع أن يميز بين الوحدات الغير متشابهة

(و) مدى معرفة الموظف لوظيفة :

هى عبارة عن المعلومات المتعلقة بواجبات العمل والتى ينبغى أن يعرفها شاغل الوظيفة من أجل القيام بمستوى إداء مقبول على الوظيفة .

لا يعرف معمم مراحل العمل وواجباته	ليس لديه معرفة ببعض مراحل	لديه معرفة متوسطة يستطيع أن يجيب معظم الأسئلة والاستفسارات عن عمله	يعرف كل مراحل عمله	لديه معرفة كاملة بجميع مراحل العمل ويستطيع أن يطورها

ويرى المؤلف أن هذه الطريقة يمكن استخدامها كأساس لتقييم أداء العاملين فى جميع المنظمات ويقترح استخدامها لمزاياها السابق ذكرها ، ويمكن التغلب على معظم عيوبها وذلك باستخدام الصورة وفيها عند إعداد تصميم تقرير تقييم الأداء ، مع مراعاة أن تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بالوظيفة ، وتعطى لها أوزان نسبية حسب أهمية كل صفة بالنسبة للعمل وأن يدرب الرؤساء على كيفية استخدامها وعلى كيفية تجنب الأخطاء التى هم عرضة للوقوع فيها عند استخدام هذه الطريقة . وحيث أن هذه الطريقة هى الأكثر استخداما فى العالم العربى ، فالرؤساء متعودين عليها . ولكن نماذج تقارير التقييم المستخدمة كما لاحظها الباحث غالباً تستخدم الصور أ ، ب ، جـ ، د والتى لا يفضل استخدامها حيث يكون احتمال الوقوع فى أخطاء أو عقبات تقييم الأداء السابق ذكرها أكثر .

(ب) طريقة تدريج محاور الوظيفة[٣٣] . وفى هذه الطريقة تحدد وظيفة أو كل

مجموعة وظائف متشابهة ويحدد المحاور أو الواجبات الرئيسية المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة ويمكن معرفة هذه المحاور من كشوف وصف الوظائف . ثم يوضع كل محور فى تدريج معين حسب مستويات الاداء ، ويمكن أن يكون على سبيل المثال من ضعيف حتى امتياز . ثم يقوم الرئيس بتقييم شاغل الوظيفة وذلك بالحكم على درجة كفاءته فى القيام بكل محور أو واجب من واجبات الوظيفة . والشكل رقم (٢/١٣) يظهر نموذج لتقرير تقييم أداء ممرضة فى منظمة صناعية .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على سلوكيات أو الوجبات التى يقوم بها العامل وليس صفاته على العمل وذلك يقلل كثيراً من التعرض لأخطاء التحيز والتساهل والشدة والوسطيه والتعميم . كما أنه يسهل على الرئيس بدقة تحديد درجة كفاءة المرؤس بالنسبة لكل محور من وظيفته وتتمتع هذه الطريقة بخاصية الصحة والثبات بدرجة أفضل من طريقة تدريج الصفات ولكن يعاب عليها أنها تستلزم أن نعد نموذج تقرير تقييم أداء منفصل لكل وظيفة وتكون هذه الطريقة مناسبة فى المنظمات التى يوجد بها عدد محدود من الوظائف ويشغل كل وظيفة أعداد كبيرة من العاملين مثل منظمات أو مصانع الملابس الجاهزة ومراكز الشرطة .

(جـ) طريقة تدريج سلوكيات محاور العمل :

وهذه طريقة تعتمد فى الأصل على تحديد محاور أو الوجبات الوظيفة كما فى الطريقة السابقة ولكن بدلا من تدريج تلك المحاور على مدى ذات درجات عامة ممتازة ، جيد جيد . جيد ، مقبول ، ضعيف ، وبالتالى ما زال هناك دور كبير للرئيس (المقيم) للحكم الشخصى على مدى كفاءة المرءوس فى ذلك المحور يتم أعداد ذلك التدريج من خمس أو سبع أو تسع درجات وكل درجة يصفها سلوك معين يقوم به شاغل الوظيفة . وبذلك فيكون لكل محور واجب سبعة سلوكيات أعلاها (رقم ٧) أحسن سلوك ممكن أن يقوم به شاغل الوظيفة فى هذا المحور (الواجب) وأدناها (رقم ١) أسوأ سلوك يمكن أن يقوم به شاغل الوظيفة فى هذا

شكل رقم (٢/١٣)

مثال طريقة تدريج محاور الوظيفة

(وظيفة ممرضه)

مستوى أداء الموظف / المحاور	ضعيف	مقبول	جيدا	جيد جيد	ممتاز
* تقديم مساعدات أوليه وتعالج الجروح الناتجة من العمل .					
* تقديم علاج للإمراض البسيطة مثل البرد والصداع .					
* تعليم وتدريب العاملين على قيامهم بعمليات التمريض المبدئية .					
* توزيع نظارات الامن .					
* المحافظة على مستلزمات والمعدات الطبية ونظارات الامن					
* المحافظة على سجلات التمريض للعاملين					
* قيادة السيارة لنقل المرضى أو المصابين أصابة جوهرية إلى المستشفى .					

المصدر : Dale S . Beach , op . cit . p. 298

المحور (الواجب) . وما على الرئيس إلا أن يؤشر على السلوك الفعلى الذى يقوم به المرؤسين بين السبعة سلوكيات لكل محور أو واجب من محاور الوظيفة (واجبات الوظيفة) فعلى سبيل المثال تكون محاور (واجبات) وظيفة مدير فرع فى أحدى شركات الأقسام مثل شركة بيع المصنوعات المصرية أو شركة المجلات الكبرى الكوتيية هى معالجة شكاوى العملاء مدى وفاؤه بمواعيد التسليم للعملاء ، مدى ترويجه منتجات الشركة ، مدى تحليله وتقييمه لاتجاهات المبيعات ، وبذلك مدى استخدامه نظم الشركة ، مدى توصيله المعلومات اللازمة للإدارة . مدى قدراته التحليلية للمشاكل . ثم يحدد تدريج سلوكيات مرتبطة بكل محور من تلك

المحاور . ويتم الوصول لتلك السلوكيات المتدرجة وذلك بتحديد محاور كل وظيفة ثم يجتمع خبير شئون الأفراد مع شاغلى الوظائف ورئيسهم ويستعرض جميع السلوكيات سواء ممتازة أو سيئة بالنسبة لكل محور من محاور الوظيفة ، ويتم المناقشة حتى يتم الأتفاق على تدريج سلوكيات كل محور من محاور الوظيفة ثم يصمم تقرير تقييم الاداء التى يحتوى على جميع محاور الوظيفة مدرجة فى شكل سلوكيات عن كل محور . وفى هذه الطريقة يعد تقرير تقييم الأداء لكل وظيفة والشكل رقم (٣/١٣) يظهر تدريج أحد محاور وظيفة مدير أحد فروع الشركات التجارية هو محور مدى قدراته الأشرافية على رجال البيع

شكل رقم (٣/١٣)

تدريج سلوكيات محور القدرات الإشرافية

بأحد ى الشركات التجارية

٩ـ من المتوقع أن يبذل توجيه مع رجال البيع الجدد لأيام كاملة وذلك يجعلهم من أحسن رجال البيع فى القسم .

٨ـ من المتوقع أن يعطى رجال البيع للتابعين له ثقة وشعور بالمسئولية وذلك من خلال تفويضهم أعمال مهمة فى نظرهم .

٧ـ من المتوقع أن يكون ناجحا دائما فى أجراء أجتماع تدريبى أسبوعى مع مرؤسه فى ساعة معينة وينقل لهم ما يتوقعه منهم بدقة.

٦ـ من المتوقع أن يظهر أحترام ومعاملة جيدة مع رجال البيع الذين يرأسهم .

٥ـ من المتوقع أن يذكر رجال البيع بأن
يقوموا بخدمة العملاء بدلا من التحادث مع
بعض.

٤ـ من المتوقع أن يكون ناقد لمستويات أداء
الفرع أمام مرؤسيه ، وبالتالى يخاطر
باحتمال خلق اتجاهات ضعيفة تجاه الفرع

٣ـ من المتوقع أن يقول لرجال البيع أن
يحضر بأى شكل حتى ولو اتصل رجل البيع
وأفاد بإنه مريض .

٢ـ من الممكن أن يتراجع فى وعده باعادة
موظف إلى قسمه السابق ، حتى لو كان
يكره القسم الجديد المنقول إليه .

١ـ من الممكن أن يعد رجل البيع بأجر سيدفع
بناء على حجم مبيعات القسم ، حتى ولو إنه
يعرف أن ذلك ضد سياسات الشركة .

المصدر : Dale S. BeaCH Personne - The Management of People at Work, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1980, P. 299.

وهذه الطريقة تتغلب على معظم جوانب ضعف طريقة تدريج الصفات وهى أحتمالات التحيز ، الشدة ، التاهل ، الوسيطة ، التعميم ، والحداثة ، (إيجابية أو سلبية) التى يقوم بها شاغل الوظيفة فى كل واجب من واجبات وظيفة وبالتالى صعب الوقوع فى تلك الأخطاء وخاصة إذا كان تقييم الأداء سيتبع بمقابلات

مع المرؤسين لمناقشة تقارير الاداء . كما أنها أكثر قبولا بواسطة المرؤسين لنتائج تقييم الاداء هذا علاوة على أن هذه الطريقة تسهل القيام بمهمة مقابلات تقييم الأداء لأن الرؤساء يتحدثون هنا عن سلوكيات مرؤسهم التى يمكن ملاحظتها ولا يتحدثون على صفات مرؤسهم فى العمل التى قد يخضع لاختلافات الحكم الشخصى عليها . ولكن مشكلة هذه الطريقة هو ضرورة أن تعد قائمة تقرير أداء لكل وظيفة هذا علاوة على أنها تركز فقط على محاور أو واجبات الوظيفة ، حين أن هناك بعض الصفات التى يكون لها دور ملموس فى ألتاثير على كفاءة العامل أو الموظف فى العمل[٣٥] .

والمؤلف يرى أن هذه الطريقة يمكن استخدامها فى المنظمات ذات الوظائف المحدده والتى يشغل كل وظيفة عدد كبير من الموظفين . ويمكن أيضا أن تستخدم فى كل المنظمات لكل الوظائف ولكن سوف تحتاج إلى جهد فى أعداد قوائم تقييم الأداء ، ويقترح المؤلف لتطوير هذه الطريقة أن تتضمن علاوة على محاور أو واجبات الوظيفة الصفات المهمة المطلوب توافرها فى شاغل الوظيفة والتى لها تأثير مملوس على كفاءته فى العمل وأيضا تحدد سلوكيات متدرجة لكل صفة من الصفات مثل الاستقلالية التعاون مع الغير متدرجة لكل صفة من الصفات مثل صفة الاستقلالية التعاون مع الغير الرغبة فى النمو والتطور ... الخ.وعلى سبيل المثال الشكل رقم (٤/١٣) يصور سلوكيات مقترحة لصفة التعاون والتى يمكن أن تدرج فى تقرير تقييم الأداء حتى يمكن التغلب على عقبة عدم وجود صفات لازمة لكفاءة العامل فى تقرير تقييم الأداء . والمؤلف من مؤيدى استخدام هذه الطريقة . وخاصة إذا تم تصميم تقارير تقييم الأداء حسب هذه الطريقة بعناية وتم إدخال التطوير الذى اقترحه المؤلف فى هذه الطريقة .

شكل رقم (٤/١٣)

تدريج سلوكيات لصفة التعاون مع الغير

التعاون مع الغير

وهو ينظر إلى أى مدى يعمل العامل فى توافق وإنسجام وبفاعلية مع زملاء العمل ، ورئيسه والآخرين .

مستوى عال مميز جدا (٥)	مستوى عال (٤)	مستوى متوقع (٣)	أقل من المستوى المتوقع (٢)	منخفض (١)
ناجح بدرجة ممتاز فى العمل ومساعدة الآخرين	يتطوع بسرع للعمل ومساعده الآخرين	يعمل مع الآخرين ويساعدهم بشكل معقول	تعاون مع الغير يتم عند طلبه ومن النادر أن يتطوع للعمل مع الغير ومساعدتهم	فاشل فى التعاون وغير راغب فى العمل مع الآخرين ومسعادتهم.

David J. Chemington, Personnel Management Dubuque, Lower, W.M.C. Broun CO. Publishers, 1983, 307.

٢ـ طريقة المواقف والأحداث الحرجة :

وتتمثل هذه الطريقة أنه بالنسبة لكل مجموعة وظائف أو لكل وظيفة يحددها محاورها الرئيسية أو الصفات الرئيسية التى لها تأثير على أداء الموظف لوظيفته وتحدد كأمثلة توضيحية السلوكيات الجيدة والسلوكيات السئية التى يمكن أن توجد فى كل محور أو صفة ويعطى دفتر الرئيس مقسم حسب هذه المحاور والصفات وتحت كل محور وصفة الأمثلة التوضيحية للسلوكيات المفضلة والسلوكيات الغير مفضلة بالنسبة له . وعلى الرئيس أن يلاحظ المرؤوس على مدار

السنة وكلما قام المرؤوس بسلوك معهم (حرج) مرتبط بمحور أو صفة معينة سواء ذلك السلوك جيد أو غير جيد يسجله فى صفحات ذلك المحور وفى نهاية العام يكون لدى الرئيس عدة سلوكيات مهمة قام بها المرؤوس بالفعل ويستخدم هذا السجل (الدفتر)فى إعداد تقييم إداء الموظف سواء باستخدام طريقة تدريج السلوكيات أو الصفحات أو بكتابة تقرير مقالى عن مرؤوسه حيث يكون لدى الرئيس وقائع حقيقة تصف السلوك مرؤوسه . ويعاب على هذه الطريقة أنها تؤدى إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على مرؤوسيهم بمظهر المخبرين . ولكن تمكن الرؤساء بالحصول على وقائع حقيقة عن سلوكيات العاملين تساعد على زيادة موضوعية إعداد تقارير تقييم الأداء كما أنها توجد معلومات حقيقة تسهل عملية مناقشة تقارير تقييم الاداء وتقديم أقتراحات لتطوير كفاءة المرؤوسين . وهذه الطريقة تستخدم فى الغالب بجانب أحد طرق تقييم الاداء الأخرى حيث تعتبر مصدر معلومات لها مثل طريقة تدريج الصفات والسلوكيات أو طريقة إعداد تقرير عام عن المرؤوس .

٣ـ طرق الترتيب :

وفى هذه الطرق من تقييم أداء العاملين يقوم كل رئيس بترتيب كل مرؤوس بشكل عام وكلى بالنسبة لباقى زملائه فى القسم الذى يشرف عليه فيحدد من مرؤوسيه ترتيبه الأول (أحسنهم) ومن هو ترتيبه الثانى وهكذا يرتب جميع مرؤوسيه . وتستخدم عدة طرق للترتيب وهى طريقة الترتيب العادى يقوم الرئبيس بتقييم كل مرؤوس بشكل كلى فى ذاكراته ثم يقوم بترتيبهم ، وطريقة الترتيب المزدوج حيث يقوم بمقارنة كل مرؤوس مع كل زميل بشكل زوجى وتحدد كم من المرات هو أفضل من غيره من الزملاء والذى يحصل على عدد مرات أكثر يأتى ترتيبه الأول ثم الثانى وهكذا . ويمكن أن تستخدم طريقة التوزيع الاجبارى حيث يكون الرئيس ملزم بترتيب مرؤوسيه حسب نسب معينة تقترب من نسب التوزيع

العادى فيرتب ١٠ ٪ منهم فى الترتيب الأول (ممتاز) ٢٠ ٪ فى الترتيب الثانى (جيد جداً) ، ٤٠ ٪ فى الترتيب الثالث (جيد) ، ٢٠ ٪ فى الترتيب الرابع (مقبول) ، ١٠ ٪ فى الترتيب الخامس (ضعيف)

وهذه الطرق جميعاً تعتمد على تقييم المرؤوس بشكل كلى وليس فى صفاته أو سلوكياته فى العمل ، وبالتالى يصعب استخدامها كأساس لتوجيه وتطوير وتدريب المرؤوسين كما أنها بالنسبة للمنظمة بمجموع صفر حيث أن عدد العمال الجيدين تقريبا مع عدد العمال السيئين فى الترتيب وبالتالى فيكون المجموع صفر، وهذا يعطى صورة غير جيدة عن المنظمة .

ولذلك لا ينصح المؤلف باستخدام هذه الطرق فى تقييم الأداء ، وإن كانت يمكن أن تستخدم كأداة مساعدة فقط ربما فى تقرير من له أوليه الترقية بالنسبة لمجموعة من الزملاء مرشحين للترقية .

٤ـ طرق أختيار السلوكيات التى يقوم بها العامل بين عدة سلوكيات :

وفى هذه الطرق يقدم الرئيس نموذج تقييم أداء يحتوى على مجموعة من السلوكيات وعليه أن يختار من بين هذه السلوكيات التى يقوم بها مرؤوسيه بالفعل ثم يرسل ذلك النموذج إلى إدارة الأفراد حيث تضع درجات للسلوكيات المختارة بواسطة الرئيس . وعادة مفتاح درجات السلوكيات يكون سرى ومحتفظ به لدى إدارة الأفراد والرئيس المباشر لا يعرف أى درجة سيأخذها المرؤوس فى كل سلوك أشر أنه يقوم به ، ولا يعرف أى السلوكيات ستحتسب له والغرض الأساسى من تصميم هذه الطرق هو الوصول إلى الموضوعية وتجنب تحيز الرؤساء وتجنب بعض عقبات تقييم الأداء مثل التساهل ، الشدة ، الوسطية ، التعيميم ، وفى هذه الطرق يتم إعداد نموذج تقييم أداء لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف وعادة ما يقوم بإعدادها أفراد لديهم معرفة كافية بعلم النفس أو شئون الأفراد ويوجد طريقتين من

هذه الطرق هما :

(أ) طريقة الاختيار الاختيارى : وتتمثل فى أن يصمم نموذج تقييم أداء يحتوى على قائمة من السلوكيات كثير منا تصف السلوكيات التى يقوم بها الموظف بالوظيفة وبمستويات أداء مختلفة . وعلى الرئيس المباشر أن يؤشر على السلوك الفعلى الذى ينطبق على مرؤوسه ثم سيرسل التقرير إلى إدارة الأفراد حيث تقوم بتحويله إلى درجات والوصول إلى التقييم العام للمرؤوس .

(ب) طريقة الاختيار الإجبارى : وفيها يتم وضع العبارات التى تصف السلوكيات فى أزواج كل زوج يحتوى على سلوكين متشابهين من ناحية الرغبة أو عدم الرغبة فى أداؤهم ولكن أحدهما ينطبق أكثر ومرتبط أكثر من الناحية الواقعية بالوظيفة وبعض منها سلبى . وعلى الرئيس أن يختار عبارة واحدة فقط من كل زوج وإدارة الأفراد لديها مفتاح العبارات التى تحسب للموظف ودرجات كل عبارة فإذا كان اختيار الرئيس متفق مع الإجابة كما هى فى المفتاح حسبت درجات ذلك السلوك للموظف ، واذا اختلف لم تحسب للموظف (المرؤوس) والشكل رقم (٥/١٣) يظهر صورة من هذه الطريقة .

شكل قم (٥/١٣)

نماذج لطريقة الاختيار الاجبارى

أرجو وضع علامة (✓) على العبارة أو السلوك الأكثرانطباقا على مرؤوسك

(اختار عبارة واحدة فقط من كل عبارتين)

١ـ * بعد نظرة محدد	________
* لا يستطيع التعامل مع عدم التأكد	________

٢ـ * يحتاج للإشراف على معظم واجبات عمله	________
* لا يعطى مساعديه أو زملائه توجيه كاف	________

٣ـ * يعمل بسرعه بطبعه ______

* غير متخيل ______

٤ـ * يتفق مع الغير بسهولة جدا ______

* يحاول أن يؤى أقل عمل ممكن ______

٥ـ * غير متطلع للمستقبل ______

* أداؤه ضعيف عندما يعمل في ظروف ضغط ______

٦ـ * غير صريح بشكل مباشر ______

* غير حساس لا حتياجات الآخرين ______

٧ـ * تابع أكبر منه قائد ______

* يحاول أن يحل المشاكل بطرق روتينيه ______

٨ـ * يفشل فى أعتبار نتائج القرارات ______

* ذات نظرة ضعيفة ______

٩ـ * غير مستغرق فى العمل بشكل حقيقى ______

* يعمل بدون تطبيق مقبول مجهوداته ______

١٠ـ * أحيانا يكون رسمى جدا ______

* يكون غير مستريح مع الذين لا يعرفهم ______

١١ـ * يحتاج إشراف دقيق ______

* يدير مرؤسيه بشكل غير فعال ______

١٢ ـ * محترم بواسطة من يعرفوه ______

* ذات قدرات فنية عالية ______

١٣ـ * ذات ذكاء لماح ______

* ذات حكم جيد على الأعمال ______

١٤ ـ * فعال فى العمل ______

* متأكد من نفسه ______

١٥ـ * لا يستغر كثير ______

* يحصل على ما يحتاجه من الآخرين ______

١٦ ـ * يوجد رغبة ومثابرة للعمل ______

* ذات مهارة مرتفعة فى التعامل مع الناس ______

١٧ * يحرك نفسه إذا توقف ______

* يتعامل جيد مع العظات المستخلصه من الآخرين ______

١٨ * يغرى الاخرين على العمل ______

* يعطى أهتمام موازن للاعتبارات طويلة وقصيرة الآجل ______

١٩ ـ* مفكر ودقيق ـــــــ
* خبير في مجال الاختيار ـــــــ

٢٠ ـ * يتوقع المشاكل ـــــــ
* ينفذ العمل كما هو مطلوب ـــــــ

٢١ـ * يعمل بفاعلية مع عدة واجبات في نفس الوقت ـــــــ
* ذلت تأثير ثابت ـــــــ

٢٢ ـ * يوجد تصور ذات معنى ـــــــ
* يخطط للمستقبل بدون التضحية بمجهودات الحاضر ـــــــ

٢٣ ـ شخص جيد للرجوع إليه للمساعده والحصول على ألأفكار منه
* يوضح ويشرح المواقف بالنسبة لمعظم المواضيع بشكل واضح جداً

٢٤ * يتقبل المسئوليات الجديدة بسهولة ـــــــ
* بشكل عام مقبول بواسطة الغالبية ـــــــ

٢٥ ـ * يرى ويستجيب للفرص ـــــــ
* يمقت الحقائق المستمدة من الشعور ـــــــ

٢٦ـ * مجدد ـــــــ
* يساهم في حل المشاكل ـــــــ

المصدر : David j . Chemington, OP . Cht ., P . 309

وهذه الطريقة بالرغم من أنها تكون أكثر موضوعية فى تقييم العاملين ، ولكن يوجد صعوبة كبير ة فى إعداد نماذج تقييم الأداء وخاصة أنه يعد نموذج لكل وظيفة بواسطة متخصصين فى هذا المجال . وتكلفة أعداد هذه النماذج عادة تكون مرتفعة . هذا علاوة على أنها صعبة الفهم لكثير من رجال الإداره ، كما أنه يصعب استخدامها كأساس لإجراء مقابلات تقييم الأداء ، وذلك لأن الرؤساء لا يعرفون ما هو السلوك الذى يحسب للمرؤس والسلوك الذى لا يحسب له[٤٣]. ولذلك لا ينصح المؤلف باستخدامها إلا فى حالات محدده ، كما إنه يرى صعوبة استخدامها بالنسبة لمنظمات الأعمال فى العالم العربى لوجود تلك المحددات فى استخدامها .

(٥) طريقة التقرير المقالى :

وفى هذه الطريقة يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابى عن تقييمه لمرؤوسه بشكل عام أو تقييمه بناء على عناصر رئيسيه مثل جوانب القوة ، جوانب الضعف ، قدراته القيادية قدراته الغنية ، ومدى توافر امكانيات تسمح بالترقى ، واحتياجاته للتطوير والتدريب ويعبر الرئيس عن رأيه فى مرؤسه بالنسبة لهذه العناصر بعباراته هو، ثم ينتهى التقرير بتقييم عام لمرؤسه[٤٤] .

وهذه الطريقة عرضة لحدوث أخطاء ، الشدة ، التساهل وتحتاج إلى وقت أكثر من الرؤساء لإعداد تقرير التقييم . كما أنها تفيد كثيراً فى مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤس فقط ولا تتناول سلوكياته على العمل[٤٥] . وهى غالباً ما تستخدم بجانب طرق تدريج الصفات أو السلوكيات التقليدية .

٦ـ طريقة الإدارة بالأهداف :

وهذا البحث سوف يتناولها كوسيلة لتقييم أداء العاملين ، ويمكن الرجوع إلى مراجع الادارة للتعمق فى معرفة الفكر الإدارى عن الإدارة بالاهداف وكيفية إعدادها واستخدامها كأسلوب إدارى (٤٦) . واستخدام الإدارة بالاهداف كطريقة تقييم إداء العاملين بأخذ اتجاه تقييم العاملين على أساس صفاتهم أو سلوكياتهم فى العمل كما أتضح لنا فى الطرق السابقة ، حيث الأتفاق بالمشاركة الفعلية بين الرؤساء والمرؤسين على نتائج الأعمال (الأهداف) المتوقع أن يحققها كل مرؤس. وفى نهاية الفترة الزمنية يقوم الرئيس بقياس النتائج التى حققها المرؤس بالفعل وتقارن بالنتائج (الاهداف) المتفق عليها ، وبناء عليها يتم تقدير كفاءة المرؤس[٤٧] .

وهذه الطريقة تميل إلى الموضوعية فى وضع معايير تقييم الأداء وكذلك إلى الموضوعية فى تقييم الأداء ويقل فيها التحيز فى تقييم أداء المرؤوسين . كما أنها أكثر قبولا بواسطة العاملين نتيجة لمشاركتهم فى وضع الأهداف وكذلك مشاركتهم فى مناقشة النتائج المحققه (الأهداف التى تحققت) . وتعتبر أساس موضوعى لاتخاذ قرارات العلاوات الترقية ، والنقل ، ولكن يوجد بها بعض الضعف فى اتخاذ قرارات تطوير وتنمية المرؤوسين لعدم تركيزها على سلوكيات العمل . كما أن المؤلف يرى أن هناك بعض الصفات التى ينبغى أن يمتلكها الموظف وبعض السلوكيات التى ينبغى أن يؤديها والتى قد لا توثر على نتائج الأعمال فى الأجل القصير ولكن تؤثر على المنظمة ككل فى الأجل الطويل . فعلى سبيل المثال لا يكفى لمندوب المبيعات أن يحقق حجم مبيعات مرتفعة خلال فترة معينة ولكن سلوكه وصفاته أثناء قيامه بمهامه البيعية لها تأثير على اتجاهات

(*) لن يتناول البحث كيفية إدخال الإدارة بالأهداف فى المنظمة لبعد ذلك عن مجال البحث .

العمال عن المنظمة . وهذه الطريقة أكثر تناسبا عند استخدامها لتقييم أداء رجال الإدارة وبعض المهنيين وأصحاب الوظائف التى يصعب على الرؤساء ملاحظة سلوكيات مرؤوسيه أثناء أدائهم لأعمالهم .

نظرة عامة لطرق تقييم أداء العاملين :

بعد استعراضنا لطرق تقييم أداء العاملين ، يضع المؤلف الجدول رقم (١) كأساس لمقارنة طرق تقييم الأداء .

من ذلك الجدول يمكن إن يستنتج المؤلف أن أفضل طرق فى رأى المؤلف يمكن أن يقترح أستخدامها هى الصورة (و) فى طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين ، طريقة تدريج سلوكيات العمل المعدله (المقترحه بواسطة المؤلف) ، طريقة الإدارة بالاهداف . ويمكن أن تستخدم مع أى طريقة من هذه الطرق الثلاث طريقة أخرى بجانبها للحصول على معلومات أكثر لتقييم أداء العاملين .

السرية والعلنية في تقارير تقييم أداء العاملين

بعض المنظمات لا تسمح للعاملين بها للاطلاع على تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم ، والبعض يسمح لهم للأطلاع فقط فى حالة ما إذا كان تقييم الموظف بدرجة ضعيف . ويرى الباحث أن جميع العاملين من حقهم الاطلاع على تقارير تقييم الأداء التى تعد عنهم ويتم ذلك خلال مقابلات تقييم الأداء التى يقوم بها الرؤساء مع المرؤوسين . ولا حرج فى أطلاع المرؤوسين على تقارير تساعد على الموضوعية وتمد الرئيس والمرؤوس بمعلومات كافية وحقيقية عن سلوكيات مرؤوسيهم أو نتائج أعمالهم فى العمل . كما أن السرية تفقد الثقة بين الإدارة والعاملين ، كما أنها لا تمكن الرئيس من قيامه بمقابلات تقييم الأداء وقيامه بدوره فى توجيه وتطوير مرؤوسيه وهى أحد الأغراض الأساسية فى تقييم الأداء .

جدول رقم (١)

المقارنة بين طرق تقييم أداء العاملين

الطريقة	أساس الطريقة	تقييم الطريقة	ظروف استخدامها	أغراض يمكن أن تخدمها	صلاحيتها فى إجراء مقابلات التقييم
طرق تدريج صفات وسلوكيات العاملين (أ) طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين (صورها أ ، ب ج ، د ، هـ ، و)	صفات أو سلوكيات العاماين التى لها تأثير على أدائهم العامل	سلبيات : عرضه بدرجة معينة لأخطاء التحيز ، التساهل ، الشدة ، التعميم ، الحداثه ولكن تقل هذه الأخطاء مع الصورة بومنها : إيجابيات : ـ منتشرة الاستخدام . ـ تكاليف الأعداد قليله . ـ سهلة الفهم والاستخدام . ـ يمكن أن تشمل جميع عناصر التقييم المطلوبة سواء سلوكيات أو صفات العاملين	ـ جميع المنظمات ـ جميع العاملين	ـ الترقية ـ العلاوات ـ النقل ـ التوجيه والارشاد ـ التدريب ـ تخطيط الحياه الوظيفيه للعمال	تمد أطراف المقابلة بمعلومات كافية ولكن الجدل والاختلاف قد يكثر بخصوص صحتها

تابع جدول رقم (١)

(ب) طريقة تدريج محاور الوظيفة	محاور أو واجبات الوظيفة	سلبيات : ـ تعد لكل وظيفة على حده تقرير تقييم أداء . ـ ارتفاع التكاليف أعداد نظام تقييم أداء . ـ لا تشمل صمات العاملين والسلوكيات المرتبطة بالصفات التى لها تأثير على أدائهم فى العمل . ـ شخصية التقييم للمحاور . إيجابيات : ـ تتجنب كثير من أخطاء التحيز ، الشدة التساهل ، الوسطية ، والتعميم . ـ توجد أساس موضوعى للتقييم يسهل قياسه	المنظمات ذات الوظائف القليلة والتى يوجد أعداد كبيره من الموظفين فى كل وظيفة .	ـ تصلح لقرارات الترقية * العلاوت ، النقل ـ يضعف دورها فى قرارات التوجيه والتطوير والتدريب	ـ معلومات محدوده مرتبطة فقط بواجبات وظيفة التى أساس المناقشات فى المقابلة . ـ يقلل فيها الاختلاف أثناء المقابلات .
(جـ) طريقة تدريج سلوكيات العمل (المعدلة)	ـ محاور أو واجبات الوظيفة متدرجة ـ سلوكيات متدرجة لصفات شاغل	سلبيات : تعد لكل وظيفة أو لكل مجموعة وظائف متشابهة . إيجابياتها : ـ تتغلب على أخطاء التحيز ، التساهل ، الشدة ، التعميم . ـ توجد أساس متكامل القييم وهو محاور الوظيفة وصفات شاغل الوظيفة التى لها تأثير على أداؤه . سهولة استخدامها بواسطة الرؤساء .	ـ جميع المنظمات ـ جميع الأفراد بالمنظمة .	جميع أغاض تقييم الأداء السابق ذكرها	ـ أساس موضوعى فى مقابلات التقييم ـ تمد أطراف المقابلة بمعلومات كافية . ـ لا تثير كثير من الجدل والخلاف

٢ـ طريقة المواقف الحرجة	المواقف والسلوكيات المهمة (الحرجة)	ـ لا تصلح لتقييم لأداء منفردة ويمكن أن تفيد مع الطرق الأخرى	جميع العاملين	لا تصلح منفرده	تزيد المعلومات المستخدمه للقيام بالمقابلات ولكن لا تصلح منفردة
٣ـ طرق الترتيب : (أ) طريقة الترتيب العادى والمزدوج	تقييم المرؤس ككل من وجة نظر الرئيس	سلبيات : ـ عرضه لخطأ التحيز ـ لا توجد أسس موضوعية لتقييم الموظف ـ لا يمكن الاعتماد عليها فى إتخاذ قرارات التوجيه والارشاد والتطوير : أيجابياتها: ـ تقضى على خطأ التساهل والوسطيه والشده .	ـ جميع الموظفين ـ جميع المنظمات	ـ لا يمكن استخدامها قرارات التوجيه والارشاد والتدر ـ لا تعبر أساس موضوعى لاتخاذ قرارات العلاوت والنقل	محدده جدا فى إمددها بمعلومات تقيم الأداء
(ب) طريقة التوزيع الاجبارى:	تقييم المرؤس ككل من وجهة نظر الرئيس	سلبيات : نفس السلبيات فى طريقة الترتيب العادى المزدوج علاوة على أنها لا تصلح إلا فى ظل أعداد كبيره من المرؤسين . ايجابيات : تقضى على خطأ التساهل والشدة والوسيطة	ـ جميع الموظفين ـ جميع المنظمات	نفس الوضع كما فى طريقة الترتيب العادى والمزدوج	نفس الوضع كما فى الطريقة السابقة

٤ـ طرق واختيار سلوكيات يقوم بها العامل من بين عدة سلوكيات : (أ) قائمة الاختيار الاختيارى :	سلوكيات مرتبطة بالعمل على الوظيفة	سلبيات: ـ صعوبة تصميم قائمة السلوكيات . ـ ضرورة إعداد قائمة لكل وظيفة ـ تعتمد فقط على السلوكيات ولا تتضمن صفات مرتبطة بأداء العامل لوظيفته إيجابيات :ـ القضاء على تحيز الرؤساء ، وأخطاء مثل خطأ التساهل والشدة والوسيطه والتصميم .	جميع الموظفين	جميع أغراض تقييم الأداء وإن كانت ضعيفه بالنسبة لغرض التدريب والتطوير	لا تمد الرئيس بمعلومات كافية ليقوم بمقابلة تقييم الأداء .
(ب) طريقة الاختيار الاجبارى :	سلوكيات مرتبطة بالعمل على الوظيفة	ـ نفس السلبيات السابقة ـ نفس الايجابيات السابقة	جميع الموظفين	نفس الوضع كما فى الطريقة السابقة.	نفس الوضع كما فى الطرية السابقة.
٥ـ طريقة التقدير المثالى	تقيم المرؤس ككل وأحيانا بعض صفاته	سلبيات تقييم الأداء مثل التحيز والشدة والتساهل والتعميم والحداثه إيجابيات : ـ حرية الرئيس ليعبر عن رأيه فى مرؤسه	جميع الموظفين	جميع أغراض ولكن لا تصلح لغرض التوجيه والإرشاد والتطوير	لا توجد معلومات كافيه تصلح لإجراء مقابلات تقييم أ ج الأداء

٦- طريقة الإدارة بالأهداف :	نتائج الأعمال (الأهداف)	سلبيات : - لا تتضمن تقييم الصفات المهمة لأداء الموظف لوظيفته . إيجابيات : - موضوعية كأساس للتقييم . - مشاركة المرؤوسين في مرحلة وضع الأهداف . - أكبر قبولاً بواسطة المرؤوسين .	جميع العاملين	جميع الأغراض ولكن موجهه بخصوص التوجيه والإرشاد والتطوير .	توجد معلومات مقبولة في المقابلات الأداء

مقابلات تقييم الأداء

إن مقابلات التى يقوم بها الرؤساء مع مرؤوسيهم بعد إتمام تقارير تقييم أداء العاملين تعتبر من أهم نظم تقييم الأداء فى المنظمات حيث أنه فى هذه المقابلات يقوم الرؤساء بعرض تقارير تقييم الأداء على مرؤوسيهم كل على حدة . وتحقق هذه المقابلات عدة أغراض هى إمداد المرؤوس بمعلومات عن أداءه وسلوكياته وصفاته على العمل ومعرفة جوانب الضعف والقوة بالنسبة لكل مرؤوس ومناقشة المرؤوس فى ذلك ، الحصول على معلومات منه بخصوص رأيه فى تقرير تقييم الأداء ، ثم الأتفاق بشكل مشترك على خطة لتطوير المرؤوس والاتفاق على كيفية التغلب على جوانب الضعف فى المستقبل . كما أن المقابلة أساسية للعامل لأنها تساعده فى تخطيط حياته الوظيفية وتطوير نفسه ، كما أنها تعتبر حافز له لاستمرار السلوكيات الإيجابية لأن الإدارة تقدرها وتظهرها فى تقرير الأداء .

وهناك بعض الدراسات التى تظهر اتجاهات غير محببه لبعض الرؤساء وبعض المرؤوسين بالنسبة لمقابلات تقييم الأداء . فالرؤساء يعتبرون أن هذه المقابلات تعنى قيامه بدور لا يحب أن يقوم به وهو دور القاضى أو الحكم على مرؤوسه ، وهذا يدفع المرؤوس للقيام بسلوكيات دفاعية وخاصة عند ذكر الجوانب السلبية فى سلوكياتهم ، وغالبا ما يؤدى إلى سوء أو توتر فى العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم كما أن المرؤوسين غالبا مالا يقبلوا نقد رؤسائهم الذى يتم فى مقابلات تقييم الأداء ونادرا ما يقتنعوا أن هناك جوانب ضعف فى أدائهم وغالبا ما يشعرون أن هناك تحيز من الرؤساء عليهم فى تقييم أدائهم . كما أن هناك بعض الدراسات تقول بأن نقد المرؤوسين فى صفاتهم الشخصية قد يعنى للمرؤوسين تغير صفات مرؤوسيهم من خلال التوجيه حيث أن تغيرها يحتاج ربما متخصصين فى علم النفس . ومثل هذه النتائج قد تؤدى إلى انخفاض الإنتاجية .

والمشكلة ليست فى أجراء المقابلات من عدمه ، حيث أنه ينبغى أن تجرى هذه المقابلات لتحقيق أغراضها السابق ذكرها . ولكن المشكلة أن بعض المقابلات تتم بصورة خاطئة . وكثير من الرؤساء لا يدرى كيف يجرى المقابلة . وأنه إذا ما تمت المقابلة بالصورة السليمة واتبعت فيها أجراءات المقابلة الفعالة وروعى فيها اعتبارات المقابلة الفعالة فى هذه الحالة تكون المقابلات وسيلة فعالة لتوجيه تطوير العاملين وتحقق المقابلات أغراضها .

وهناك عده أشكال للمقابلات يظهرها الشكل رقم (٦/١٣) فالشكل الأول يتمثل فى أن يقوم الرئيس بعرض نتائج تقرير الأداء على المرؤوس ولا يناقشه فيها ولكن الرئيس ، يحاول أن يقنعه بمحتوى ذلك التقرير . والشكل الثانى يعرض الرئيس التقرير ثم يستمع للمرؤس فى رده على التقرير ، ويناقشه فيه ولكن غالبا لا يتم الاقتناع بين الطرفين ولا يتم الاتفاق بشكل فعال على خطة لتطوير المرؤوس . والشكل الثالث هو شكل حل المشكلة حيث يعتبر كل من الرئيس المرؤوس جوانب الضعف مشكلة نتيجة لظروف العمل بالمنظمة وكلاهما يضعا بشكل مشترك خطة لكيفية علاج مثل هذه المشكلة .

والشكل الثالث هو الأفضل أستخدامه كما يظهر من جوانبه الإيجابية فى الشكل رقم (٦/١٣) .

شكل رقم (٦/١٣)

أشكال مقابلات تقييم الأداء

	ذكر التقييم للمرؤس وإقناعه	ذكر التقييم للمرؤس والانصالات	حل المشكلة
الاهداف :	ـ يوصل التقييم ويغرى المرؤس على التحسن	ـ ينقل التقييم ويسمح بأن يقوم المرؤس بشعور دفاعى .	ـ يوجد الرغبة لدى المرؤس النمو والتطور .
الافتراضات النفسية	ـ أن المرؤس لديه الرغبة لتصحيح نواحى الضعف لو عرفت ، وأن أى فرد لديه الرغبة لعمل ذلك سوف يتحسن وأن الرئيس مؤهل لتقييم المرؤس .	ـ الأفراد سوف يتغيرون لو إن الشعور الدفاعى أزيل .	ـ يمكن أن يحدث النمو والتطور بدون تصحيح الأخطاء ، ومناقشة مشاكل العمل سوف يتحسن أداء العاملين .
دور المقابل	ـ قاضى	ـ قاضى .	ـ مساعد .
إتجاهات المقابل	ـ يستفيد الأفراد من النقد ويقدروا المساعده.	ـ يستطيع المقابل أن يحترم شعور الآخرين لو فهمهم .	ـ المناقشة تولد أفكار جديدة وفوائد مشتركه
مهارات المقابل	ـ قدرات بيعيه . ـ الصبر .	ـ الانصات وإظهار الشعور تجاه المروس . ـ التخليص .	ـ الانصات وإظهار الشعور تجاه المرؤس . ـ إظهار الأفكار . ـ إستخدام أمثلة استكشافية . ـ التلخيص .

إنعكاس المقابلة على المرؤسين :	ـ سلوك دفاعى حبوس . ـ يحاول أن يخفى العداوه . ـ إستخدام الحوافز الإيجابية أو السلبية أو كلاهما .	ـ يظهر السلوك الدفاعى . ـ شعور المرؤس مقبول للتغيير تقليل المقاومة للتغيير .	ـ سلوك حل المشكلة .
دوافع العاملين للتغيير	ـ حوافز مادية فسيولوجيه وأمن يمكن أن تزاد بالنسبة للعاملين .	ـ حوافز إيجابية . ـ حوافز مادية وبعض الحوافز المعنوية (الداخلية)	ـ زيادة الحرية . ـ زيادة المسئولية . دوافع داخلية . زيادة الاهتمام بمهام الوظيفة .
فوائد متوقعة :	ـ من المحتمل النجاح عندما يهتم ويحترم المقابل العامل .	ـ حدوث إتجاهات حسنة تجاه الرئيس والتى من المحتمل أن تؤدى إلى نجاح العامل فى العمل .	ـ تقريبا يوجد تأكد من حدوث تحسن وتطور العاملين .
مخاطر المقابل :	ـ فقدان ولاء المرؤس . ـ إيجاد شعور لحفظ ماء وجه مرؤسيه .	ـ الحاجة لتغير ربما لا تحدث .	أحتمال عدم وجود أفكار لدى المرؤس . ـ التغيير ربما يكون شئ آخر غير الذى عند الرئيس .
نتائج متوقعة :	ـ إقناع بوجود حكم مستقل . ـ تكرار التطبيقات والقيم الموجوده .	ـ يؤدى إلى أن يغير المقابل وجه نظرة فى ضوء إجابات العاملين . ـ وجود إتصالات صاعدة لأعلى .	ـ يتعلم كلا الطرفين لأن الخبرة والمعرفة عرضةللنقاش . ـ تسهيل التغيير .

Souce: R.E. maier, The Appraisal Interview : Three Basic Approaches, San Diago, CA, University assaceites. 1976.

وينبغى أن تتم المقابلة حسب الإجراءات التالية فى رأى بعض الباحثين :

ـ **أن يستعد الرئيس للمقابلة** : وذلك بإحضار تقرير تقييم الأداء وتجهيز كل المعلومات المدعمة لتقرير الأداء . وكذلك ينبغى التحديد المسبق لميعاد ومدة ومكان المقابلة وإخطار المرؤوس بذلك .

ـ **أن يحدد الغرض من المقابلة** : وينبغى أن يتم لكل غرض مقابلة مستقلة فيتم مقابلة لمناقشة تقرير تقييم الأداء بغرض التوجيه والإرشاد ووضع خطة لتطوير الموظف وتدريبه للتغلب على جوانب الضعف ، وكذلك لغرض تقدير الموظف على السلوكيات الإيجابية التى قام بها فى أداؤه لعمله . وتتم مقابلة أخرى فى وقت آخر لمناقشة تقييم أداء الموظف بغرض أتخاذ قرارات العلاوات أو المكافأت أو الترقية . حيث أن دور الرئيس فى الغرض الأول هو دور الموجه ودوره فى الغرض الثانى هو دور الحكم وينبغى أن لا يتم الدورين فى وقت واحد لتناقضهما كما سبق إيضاح ذلك .

ـ **أن يفتتح الرئيس المقابلة بوضع المرءوس فى وضعه الطبيعى** : ثم يذكر الجوانب الإيجابية فى صفاته المرتبطة بعمله وكذلك فى سلوكياته . ثم يعرض الجوانب السلبية فى شكل مشاكل وليس فى شكل نقد أو عدم رضاء عن صفات شخصية للمرؤوس وذلك يأخذ شكل حل المشكلة عند أجراء المقابلة وبشكل مشترك بين الرئيس والمرؤوس يصلوا إلى خطة للتغلب على الجوانب السلبية فى سلوكيات المرؤوس .

ـ **أن يكون هناك مشاركة فعلية من المرؤوس فى المناقشة وفى وضع خطة التطوير .**

ـ بعد المقابلة على الرئيس أن يتابع مرؤوسه فى مدى تنفيذ ملا تم لاتفاق عليه من خطة التطوير.

وهناك بعض الارشادات التى يجب أن تراعى عند اجراء المقابلات هى :

- أن يتم تدريب الرؤساء على كيفية أجراء المقابلة مع مرؤوسيهم .

- أن يتحاشى الرؤساء أثناء المقابلة الاقتراحات التى تتطلب تغيرا فى الصفات الشخصية لمرؤوسيهم .

- أن لا يوجه الرئيس نقده لشخص المرؤوس إذا وجدت جوانب ضعف فى أدائه ولكن يستخدم صيغة الاتصال المدعم المحدد وليس العام فبدلا من القول :

« أن معدل غيابك مرتفع جداً » ، يمكن أن يقول « لقد حدث منك ست مرات غياب غير متوقعة فى الثلاث أشهر الأخيرة فى حين أن المعدل المتوقع للغياب لا يزيد عن ثلاث مرات فما هى اقتراحاتك بالوصول إلى معدل الغياب المقبول فى المستقبل » . هذا على سبيل المثال .

- أن يحاول الرئيس بقدر الإمكان مساعدة المرؤوس أن يكتشف نواحى التحسين المطلوبة له (للمرؤوس) بنفسه فذلك يجعل المرؤوس أكثر أستعداد لقبول توجيهات الرئيس .

- أن لا يسيطر الرئيس على النقاش أثناء المقابلة بل يعطى لمرؤوسه فرصة متساوية مع فرصته للحديث وبيان وجهة نظره .

توجيهات تعمل على رفع فعالية نظم تقييم أداء العاملين

فى الصفحات السابقة لهذا الفصل تناول المؤلف كثيرا من العوامل والتوجيهات التى تعمل على رفع فعالية عناصر نظم تقييم أداء العاملين . وهناك بعض التوجيهات العامة الأخرى التى يقترحها المؤلف ويرى فى أن مراعاتها تعمل على تحسين فعالية نظم تقييم الأداء وهى :

- إنه من الضرورى تدريب رجال الإدارة على جميع عناصر نظم تقييم الأداء وخاصة كيفية تقييم مرؤوسيهم وكيفية اجراء مقابلات تقييم الأداء وأن أفضل وسيلة للتغلب على مشاكل وأخطاء نظم تقييم الأداء هو تدريب رجال الإدارة

الفعال على هذا المجال .

ـ أن تكون أغراض نظام تقييم الأداء واضحة ومحدده بالنسبة للعاملين ورجال الإدارة فى المنظمة ومتفق عليها بين العاملين والإدارة .

ـ أن يتم التأكد من أن معايير قياس الأداء تتمتع بخاصتى الصحة والثبات وأن تكون هذه المعايير واضحة ومحددة ومفهومة بواسطة العاملين وتكون فى حدود قدراتهم ومتفق عليها بين العاملين ورجال الإدارة ، وأن تكون لها أوزان نسبية حسب درجة تأثيرها على مستويات الأداء .

ـ أن يكون نظام تقييم الأداء اقتصادى . بمعنى ألا تكون تكلفة النظام أكثر من العائد منه .

ـ أن يكون نظام تقييم الأداء مقبول من العاملين ورجال الإدارة .

ـ أن يؤخذ فى الاعتبار كما سبق القول أنه يمكن أن يستخدم أكثر من طريقة عند تقييم أداء العاملين . فيمكن أن يستخدم طريقة الأحداث الحرجة مع طريقة الصفات والسلوكيات على سبيل المثال . وأن يتم التأكد من أن الطريقة أو الطرق المستخدمة هى المناسبة للمنظمة والعاملين .

ـ من الضرورى أن يشعر العاملين بجدية الإدارة بالنسبة لنظام تقييم الأداء ، وأن هناك قرارات إدارية تهم العاملين تتخذ بناء على تقارير تقييم الأداء .

ـ أن يراعى رجال الإدارة أن دورهم الأساسى بالنسبة لمرؤوسيهم هو التوجيه والإرشاد وليس دور النقد واللوم . فلا يكون همهم هو تجمع الأخطاء لمواجهة المرؤوسين بها عند عند تقييم الأداء وعند مقابلات تقييم الاداء .

ـ أن تتم مراجعة عناصر تقييم الأداء كل فترة زمنية لتحسين أى جوانب ضعف فيها .

ـ أنه ينبغى أن تتم مقابلات تقييم الأداء بشكل فعال كما سبق إيضاح ذلك .

خلاصة وتوصيات :

هناك اتجاهات غير منفصلة من العاملين ورجال الإدارة تجاه نظم تقييم الأداء فى المنظمات فكل من العاملين ورجال الإدارة مازالوا يرون أن نظم تقييم الأداء ما زال ينتابها جوانب ضعف مما قلل من فعاليتها وهذا البحث موجه بالدرجة الأولى للتغلب على معظم جوانب الضعف التى قد تنتاب نظم تقييم الأداء . ومنهج الأداء ، ومنهج البحث فى ذلك تحسين ورفع كفاءة القيام بعناصر نظم تقييم الإداء المتمثله فى تحديد من يتم تقييمه ، ومن يقوم بالتقييم وما هى معايير التقييم أو ماذا تقيم ، ومتى يتم التقييم ، وكيف يتم التقييم ، وكيف تتم مقابلات تقييم الأداء بفاعلية . كما أنه ينبغى أخذ الاتجاه الشرطى عن تناولنا لتلك العناصر .

وتقييم الأداء هو عبارة عن التقييم الدورى لأداء الفرد على وظيفة وتقييم قدراته وامكانياته للتقدم . وهو ظاهرة منتشرة فى المنظمات فيكاد يوجد تقييم غير سمى للعاملين بواسطة رؤسائهم فى جميع المنظمات . ويوجد تقييم غير رسمى للعاملين فى معظم المنظمات . ويستخدم تقيم أداء العاملين من أجل المساعدة فى أتخاذ قرارات مثل العلاوات الترقيات ، النقل وكذلك من أجل اكتشاف الحاجة للتدريب وتوجيه العاملين . كما أنه أداة للحكم على مدى صحة اجراءات الاختيار والتعيين ومدى صحة برامج التدريب . هذا علاوة على أنه يمد الإدارة بمعلومات تساعد فى تخطيط القوى العاملة .

وقد أظهرت الدراسات أن هناك جوانب ضعف فى نظم تقييم الأداء وهى : التحيز ، اتجاهات بعض الرؤساء نحو الشدة أو التساهل أو الوسطية والتعميم ، أثر الحداثة ، التأثير بالغرض من التقييم ، أثر المقارنة ، عدم التصميم الجيد لنماذج تقييم الأداء . ووجود بعض الضعف فى عناصر تقييم الأداء .

يمكن التغلب على معظم جوانب الضعف هذه وكذلك تحسين فعالية تقييم

أداء العاملين من خلال رفع فعالية القيام بعناصر تقييم أداء العاملين وكذلك من خلال رفع فعالية اجراء مقابلات تقييم الأداء .

ويقوم بتقييم أداء العاملين الرؤساء المباشرين ، زملاء العمل ، المرؤوسين مستخدمى الخدمة والعاملين أنفسهم . ولكن قيام الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مرؤوسيهم هى الصورة الغالبة ويرى الباحث أنه ينبغى الاعتماد على الرؤساء المباشرين فى تقييم أداء مرؤوسيهم بصفة أساسية يمكن أن يدعم تقييمه بتقييم آخرين لديهم معلومات تفيد فى رفع فعالية تقييم الأداء وفى جميع الأحوال ينبغى اعتماد الأداء بواسطة مستوى إدارى أعلى من المستوى الإدارى للرؤساء المباشرين . وينبغى أن يكون الاعتماد حقيقي وليس صورى .

والمؤلف من مؤيدى أن يتم تقييم أداء العاملين بصرف النظر عن مستواهم الإدارى ، ولكن معايير تقييم الأداء ووسيلته تختلف باختلاف المستوى الإدارى للعاملين ، وأنه ينبغى عدم القيام بتقييم أداء العاملين إذا كان الاختلاف فى قدراتهم أو سلوكياتهم على العمل ليس له دور ملوس فى كفاءة العاملين على العمل وفى الغالب يتم تقييم أداء العاملين مرة فى نهاية كل عام ، وإن كان الباحث يرى أنه ينبغى أن يتم تقييم أداء العاملين مرتين على الأقل كل ستة شهور إحداهما يكون الغرض منها المساعدة فى اتخاذ قرارات العلاوات والمكافآت والترقية والنقل ، والأخرى يكون الغرض منها توجيه وتطوير العاملين بالمنظمة والمساعدة فى تخطيط حياتهم الوظيفة ، وذلك حتى نمنع التناقض بين دور الرئيس كمقيم ودوره كموجه .

ويتم تقييم أداء العاملين إما على أساس مدى تمتعهم بصفات وسلوكيات معينة أثناء العمل وتكون هذه الصفات والسلوكيات لها تأثير على مستوى أداء العاملين لأعمالهم ، أو على أساس نتائج محققة متفق عليها بين الإدارة والعاملين . ويرى الباحث استخدام أساس النتائج المحققة كمعيار لتقييم أداء العاملين وخاصة لاتخاذ

قرارات العلاوات ، النقل ، الترقية ، وستخدام الصفات والسلوكيات كمعيار لتقييم العاملين من أجل توجههم وتطويرهم وينبغى أن تتمتع معايير تقييم الأداء بخاصتى الصحة والثبات . والوضوح فى الصياغة ، وجود أوزان نسبية حسب مساهمة كل معيار فى مستوى أداء الوظيفة ، وأن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على تلك المعايير .

وهناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين . فيوجد تدريج صفات وسلوكيات العاملين وهى طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين ، طريقة تدرج محاور الوظيفة وطريقة تدريج سلوكيات العمل ، ويوجد طرق الترتيب . وهى طرق الترتيب العادى أو المزدوج وطريقة التوزيع الإجبارى كما يوجد طرق اختيار السلوكيات التى يقوم بها العامل من بين عدة سلوكيات وهى طريقة قائمة الاختيار وطريقة الاختيار الاجبارى وهناك طرق مثل طريقة المواقف الحرجة ، طريقة التقدير المالى ، طريقة استخدام الإدارة والأهداف وقد استعرض الفصل كيفية إعداد كل طريقة وتقييم كل طريقة وأظهر الظروف المناسبة لاستخدام كل طريقة . وانتهى المؤلف من تحليله لطرق تقييم الأداء أنه يفضل استخدام الصورة (و) من طرق تدريج صفات وسلوكيات العاملين ، وطريقة تدريج سلوكيات العمل المعدلة (المقترحه بواسطة المؤلف) ، طريقة الإدارة بالاهداف. والذى يحدد استخدام أى من هذه الطرق هى توافر ظروف استخدامها والتى أوضحها البحث .

وانتهى الفصل بذكر أنه ينبغى أن يطلع جميع العاملين على تقارير تقييم أدائهم وذلك فى مقابلات تقييم الأداء التى تتم بين الرؤساء والمرؤوسين وبالرغم من وجود اتجاهات سلبية من العاملين ورجال الإدارة عن مقابلات تقييم الأداء ، ولكن وجد أن مقابلات تقييم الأداء مهمة جدا بالنسبة للعاملين ورجال الإدارة والمنظمة وأن معظم الاتجاهات السلبية ناتجة من سوء اجراء تلك المقابلات . ولذلك قدم المؤلف اقتراحات وارشادات ينبغى مراعاتها عند أجراء مقابلات تقييم

الأداء . وأن الصورة المقبولة فى رأى الباحث عند اجراء تلك المقابلات هى صورة حل المشكلة . كما أن المؤلف قدم بعض التوصيات العامة التى يجب أخذها لرفع فاعلية نظم تقييم أداء العاملين .

الهوامش :

1- Selig M. Danzig, *"Something Important is Missing ... What we need to Know about Performance Appraisal"* , Management Review, (Feb. 1980), PP.20-24.

2- Michael H. Bottmlay, *Personnel - Management,* London, Macdonald and Evans, 1983, PP. 106- 115.

3- *Ibid.*

4- Michael R. Carrell and Franl E. Kuzmits, *Personnel- management of Human Resources*, Columbus, Charles E. Merrell Publishing Co., 1982, PP. 238- 265.

٥ ـ محمد على عبدالوهاب ، « تقييم أداء العاملين » ، المجلة العربية للإدارة ، العدد ١ ٦٤١ (١٩٨٤) ، ص٥ ـ ٥٣ .

٦ ـ المرجع السابق ، ص٥ .

7- Arthur P. Briel, *"Current Issues in Performance Appraisal"* . In Andrew F. Sikula and John F. Mckenna. "management of Human Resources", New York, John Wiley and Sons, 1984, PP. 271- 276.

8- Dale S. Beach, *Personnel - Management of People at Work,* New York, Macmillan Poblishing Co. Inc., 1980,P.290.

9- Wendell French, *The Personnel Management Process*, Boston, Haughton Mifflin Co., 1974, pp. 361-362.

10- *Ibid.*

11- ...., "Personal Practices in Factory and Office : Manufacturing", *Studies in Personal Policy,* National Industrial Conference Board, No. 194, 1964, p. 17.

12- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, P. 289.

١٣ – على السلمى ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٥، ص ١٠٤ـ ١٠٦ .

١٤ـ تم الرجوع إلى المراجع التالية

- David J. Chemington, *Personal Management*, Dubuque, Iowa, W.M.C. Brown Co. Publishers, 1973, pp. 294-295.

– محمد على عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ٦ – ٧ .

- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, pp. 290-291.

- Leon C. Megginson, *Personal and Human Resources Administration,* Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., (1977), pp. 325-335.

- Michael H. Botomlay, *Op. Cit.*, pp. 106-115.

- Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 362-363.

١٥ - حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص ٦٣ - ٦٨ .

١٦ - حامد أحمد بدر ، المرجع السابق ، ص ٥٩ - ٦٠ .

17 - *Op. Cit.*, pp. 362-363.

١٨ - تم الرجوع في ذلك إلى :

- محمد على عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ١١ - ١٥ .

- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, pp.303-305.
- Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 362-363.
- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 291-292.
- Leon C. Megginson, *Op. Cit.*, pp. 283-329.

- حسين حسن عمارة ، « تقرير كتاب الموظفين بين النماذج والموضوعية » ، الإدارة العامة ، العدد ٣٠ (أغسطس ١٩٨١) ، ص ٨٥ - ٩٨ .

١٩ - محمد على عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٣ - ١٤ .

20 - Arthur P. Briel, *"Current Issues in Performance Appraisal"* .In Andrew F. Sikula and John F. Mckenna. "management of Human Resources", New York, John Wiley and Sons, 1984, PP. 271- 276.

21- *bid.*

٢٢- محمد على عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٣- ١٤ .

23 - Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 362-363.
24- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 291-292.
25- Arthur P. Briel, *OP. CIT.*, pp. 271- 276.

٢٦- حامد رمضان بدر ، إدارة المنظمات - اتجاه شرطى ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢، ص ٣١٢ - ٣١٥ .

٢٧ - يوسف اليوسف ، « عملية تقييم الأداء الوظيفى » ، الإدارة العامة ، العدد ٣٢ (فبراير ١٩٨٢) ، ص ١٢٩ - ١٥١ .

٢٨ - محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٢ - ٣٤.

29- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.
30- *bid.*

٣١ - حامد رمضان بدر ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢، ص ١٤٥ - ١٥١ .

٣٢ - يرجع في ذلك إلى :

- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.
- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, pp.295 -302.
- Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 363-388.

٢٨ – محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٩ـ ٣٤.

33- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, pp.296 -298.
34- *Ibid.* pp. *298 - 300.*
35- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.

٣٦ – محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٢ – ٣٤.

٣٧ – محمدطه أبو العلا ، « تقييم الأداء » ، الكفاية الإنتاجية ، العدد الثانى (١٩٧٩) ، ص ٦٢ – ٧٥ .

٣٨ – يرجع فى ذلك إلى:

– محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٩ – ٣٤.

- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.
- Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 363-389.

39 - *Ibid.* pp. *363 - 389.*
40- *Ibid.* pp. *363 - 389.*
41- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.
42- *Ibid.* pp. *300 - 309.*
43- *Ibid.*

٤٤ – محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٩ – ٣٤.

٤٥ – المرجع السابق.

٤٦ – حامد أحمد رمضان بدر ، السلوك التنظيمى ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص ١٤١ – ١٥٤.

٤٧ – محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٩ – ٣٤.

٤٨ – المرجع السابق.

٩٧ – محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٨ – ٣٩.

50- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 312-314.
51- Michael R. Carrell and Franl E. Kuzmits, *Op. Cit.*, pp.258 - 261.
52- *Ibid.* pp. *261- 264.*

٥٤ – يرجع فى ذلك إلى :

– محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٩ – ٤٥.

- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 231-314.

٥٥– بنيت هذه التوجيهات على استنتاجات الباحث علاوة على الرجوع إلى المراجع التالية :

- Leon C. Megginson, Op. Cit., pp. 334 - 335.
- David J. Chemington, *Op. Cit.*, p. 261.

- Fred Luthans, *Orgnizational Behavior*, New York, MacGraw-Hill Book Co., 1985, pp. 244 - 250.
- D. Russell Barr, *"Performance Appraiceal as a Productivity tool"*, Public Management, (Oct. 1984), pp. 17 - 18.
- Arthur P. Briel, OP. CIT., PP. 271- 276.
- Selig M. Donzig, Op. Cit., pp. 20- 24.
- أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار المعفة الجامعية ، ١٩٨٥ ، ص ١١٠ - ١٥٣.

المراجع :

أولا : المراجع العربية :

* أبو العلا ، محمد طه ، « تقييم الأداء » ، الكفاية الإنتاجية ، العدد الثاني ، ١٩٧٩ ، ص ٦٢ - ٧٥.
* السلمي ، على ، « إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية » القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٣.
* اليوسف ، يوسف ، « عملية تقييم الأداء الوظيفي » ، الإدارة العامة ، العدد ٣٢ ، (فبراير ١٩٨٢) ص ١٢٩ - ١٥١ .
* بدر ، حامد أحمد ، « السلوك التنظيمي » ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ .
* بدر ، حامد أحمد ، « إدارة المنظمات - اتجاه شرطي » ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ .
* عاشور ، أحمد صقر ، « إدرارة الموارد البشرية » ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ .
* عبدالوهاب ، محمد على ، « تقييم أداء العاملين » ، المجلة العربية بيإدارة ، العدد ١٦٤ ، (١٩٨٤) ، ص ٥ - ٥٣ .
* عمار ، حسين حسن ، « تقرير كفاية الموظفين بين النماذج والموضوعية » ، الادارة العامة ، العدد ٣٠(أغسطس ١٩٨١) ، ص ٨٥ - ٩٨ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- D. Russell Barr, *"Performance Appraiceal as a Productivity tool"*, Public Management, (Oct. 1984), pp. 17 - 18.
- Beach, Dale S., *Personnel - Management of People at Work*, New York, Macmillan Poblishing Co. Inc., 1980.
- Bottomley, Michae H., Publishing Co., snc., 1980.
- Bottomley, Michael H., *Personnel - Management*, London, Macdonald and Evans, 1983.
- Briel, Arthur P., "Current Issues in Performance Appraisal" . In Andrew F. Sikula and John F. Mckenna. *"management of Human Re-*

sources", New York, John Wiley and Sons, 1984, PP. 271- 276.

- Carrell, Michael R., and Franl E. Kuzmits, *Personnel- management of Human Resources,* Columbus, Charles E. Merrell Publishing Co., 1982.

- Chemington, David J., *Personal Management,* Dubuque, Iowa, W.M.C. Brown Co. Publishers, 1973, pp. 294-295.

- Dunzig, Selig M., "*Something Important is Missing ... What we need to Know about Performance Appraisal*" , Management Review, (Feb. 1980), PP.20-24.

- French,Wendell, *The Personnel Management Process,* Boston, Haughton Mifflin Co., 1974.

- Luthans, Fred, *Orgnizational Behavior,* New York, MacGraw-Hill Book Co., 1985.

- Megginson, Leon C., *Personal and Human Resources Administration,* Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., (1977) .

- ...., "Personal Practices in Factory and Office :

Manufacturing", *Studies in Personal Policy,* National Industrial Conference Board, No. 194, 1964.

الفصل الرابع عشر

دراسات وحالات عن تقييم أداء العاملين

أولا : دراسة نظام تقييم أداء العامين بجامعة القاهرة - فرع بني سويف*

يستخدم نظام تقييم أداء العاملين تقريبا فى جميع المنظمات . ففى حالة عدم وجود تقييم أداء رسمى للعاملين بالمنظمة ، غالبا ما يستخدم نظام تقييم أداء غير رسمى وغير مكتوب بالمنظمة حيث يوجد عند كل رئيس بالمنظمة تقييم لأداء مرؤوسيه . فجميع المنظمات الحكومية وكذلك شركات القطاع العام بجمهورية مصر العربية ملتزمه قانونا بضرورة استخدام شكل رسمى لتقييم أداء العاملين بها . كما أن هناك عدة دراسات تمت فى الولايات المتحدة أظهرت أن ٨٠٪ تقريبا من الشركات الامريكية الصناعية لديها نظام رسمى لتقييم إداء العاملين بها . ويرجع السبب فى انتشار استخدام نظام تقييم أداء العاملين إلى استخداماته العديدة فى المنظمات . فكثير من القرارات تعتمد بدرجة أسياسة على نتائج تقارير تقييم أداء العاملين مثل قرارات الترقية ، النقل العلاوات ، توزيع المكافآت التشجيعية ، تحديد الحاجات التدريبية ، وتخطيط الحياة الوظيفية للعاملين . كما أن تقارير تقييم أداء تمد العاملين بمعلومات عن مدى تقدمهم فى العمل وكذلك تمد الرؤساء بمعلومات على توجيه مرؤوسيهم . وبالرغم من أنتشار استخدام نظام تقييم أداء العاملين نتيجة لاستخداماته المتنوعة ، إلا أن اتجاهات كثير من العاملين ورجال الإدارة ما زالت غير مفضلة نحو استخدامه . ففى دراسة لـ ٣٠٠ منظمة امريكية عن اتجاهات رجال الإدارة عن تقييم أداء العاملين وجد أنه ليس مقبولا بدرجة

* دراسة منشورة للمؤلف فى :

مجلة المال والتجارة ، العدد ٢٤٧ (ملحق العدد) . نوفمبر ١٩٨٩ ، ص ١ - ٣٨ .

كبيرة عند معظمهم ، حيث اعتبروه شر لابد منه وانه يخلق كثير من التشويش بالمنظمة وأن كثير منهم لا يحب القيام بمهمة تقييم أداء مرؤوسيهم لولا أنها مفروضة عليهم . وفى دراسة أخرى بإنجلترا وجد أن رجال الإدارة يترددوا فى قيامهم بمهمة تقييم أداء مرؤوسيهم وفى اجراء مقابلات تقييم الأداء حيث يرون أن قيامهم بهذه المهام له سلبيات كثيرة . وفى دراسات أخرى أظهرت أن بعض العاملين يعتبر تقييم الأداء مضيعة للوقت بالرغم من بعض الفوائد المنسوبة إليها . كما أن بعض الرؤساء يرون أن نظام تقييم الأداء يطلب منهم القيام بأدوار متناقضة حيث يطلب منهم القيام بدور الموجه عند استخدام نظام تقييم الأداء لتوجيه المرؤوسين للتغلب على جوانب الضعف لديهم ويطلب منهم القيام بدور القاضى عند استخدامه ففى اتخاذ قرارات العلاوات ، الترقيات ، الحوافز والنقل ، وهم يعتبرون أن كلا الدورين متناقض وهذا يخلق نوع من الضيق لدى الرؤساء . كما أن كثير من العاملين مازالوا يرون أن نظم تقييم أداء العاملين ينتابها كثير من جوانب الضعف بالرغم من أن كثير من القرارات المؤثرة على حياتهم الوظيفية تؤخذ بناء عليها .

ويرى الباحث أن مثل هذه الاتجاهات الغير مفضلة عن نظام تقييم أداء العاملين ترجع فى الغالب إلى وجود جوانب ضعف فى عناصر ذلك النظام مثل من يقوم بتقييم الاداء ، لمن ، ومتى يتم تقيم الأداء ، وما هى معايير تقييم الأداء ، وماهى الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين ، وفعالية اجراء مقابلات تقييم الأداء . وأنه إذا أمكن التغلب على جوانب الضعف تلك فسوف يؤدى ذلك إلى تحسين اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم أداء العاملين . وهذه الدراسة تهدف بالدرجة الأولى إلى اكتشاف جوانب الضعف فى عناصر نظام تقييم أداء العاملين بالمنظمات التابعة لفر ع بنى سويف ـ جامعة القاهرة ـ وتقديم الاقتراحات للتغلب على جوانب الضعف تلك وبالتالى تحسين فعالية استخدام نظام تقييم أداء

العاملين بالفرع . وتتضمن تلك الدراسات أهداف الدراسة ، افتراضاتها طريقة البحث المستخدمة ، حدود الدراسة ، أهمية الدراسة ، خلاصة وتوصيات ، تطبيقات لنتائج الدراسة ، واقتراحات لدراسات مكملة .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١ـ تحليل عناصر تقييم أداء العاملين المستخدم حاليا فى منظمات فرع بنى سويف ـ جامعة القاهرة وهى كليات التجارة ، الاداب ، الحقوق ، العلوم ، الطب البيطرى ، التربية ، إدارة الفرع ، وإدارة المدينة الجامعية ، وذلك بقصد معرفة جوانب القوة والضعف به .

٢ـ تقديم اقتراحات لمعالجة جوانب الضعف فى نظام تقييم أداء العاملين الحالى المستخدم فى منظمات الفرع وذلك بقصد تحسين كفاءة هذا النظام.

افتراضات الدراسة :

يوجد افتراضات معينة للدراسة هى :

١ـ أنه يوجد بعض جوانب الضعف فى عناصر نظام تقييم أداء العاملين المستخدم حاليا فى منظمات فرع بنى سويف بجامعة القاهرة وهى كليات التجارة ، الأدب ، الحقوق ، العلوم ، الطب البيطرى ، التربية ، إدارة الفرع، إدارة المدينة الجامعية . وجوانب الضعف تلك توجد فى عناصر مثل اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم إداء العاملين المستخدم ، موضوعية الرؤساء عند أعداد تقييم أداء مرؤوسيهم ، مجالات استخدام نظام تقييم أداء العاملين، طريقة تقييم الأداء ، ومعايير قياس أداء العاملين المستخدمة بها ، وقت تقييم أداء العاملين . ومقابلات تقييم الأداء . وقد افترض الباحث

جوانب الضعف تلك بناء على ملاحظته للظواهر السلبية فى نظام تقييم الأداء الحالى وبناء على بعض المقابلات التى تمت مع مديرين يعملون فى تلك المنظمات .

٢ـ أنه يمكن تحسين نظام تقييم أداء العاملين الحالى المستخدم بالفرع وذلك بتقديم اقتراحات للتغلب على جوانب الضعف فى عناصر ذلك النظام وتطوير النظام الحالى ليشمل تلك الاقتراحات .

طريقة البحث :

مجتمع الدراسة هو جميع العاملين بفرع جامعة القاهرة ـ بنى سويف وهم العاملين بكليات التجارة ، والحقوق . والاداب ، العلوم ، الطب البيطرى ، التربية، والعاملين بإدارة الفرع والعاملين بالمدينة الجامعية للفرع . ومفردات مجتمع الدراسة هم الموظفين ورؤسائهم . ويبلغ العدد الكلى لمفردات مجتمع الدراسة ٣٨٠ مفردة ، ومفردات المجتمع موزعة على أساس ٦٠ مفردة كلية التجارة . ٥٠ كلية الحقوق ، ٢٠ كلية الاداب ٣٠ مفردة كلية العلوم . ٤٠ بالطب البيطرى ، ١٢٥ بفروع الجامعة ببنى سويف ، ٥٥ بالمدينة الجامعية وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية بسيطة من الموظفين بتلك الواحدات بنسبة ٤٥ ٪ . وتم أختيار جميع الرؤساء ليكونوا ضمن مفردات فى العينة ، وبذلك يكون عدد مفردات العينة هو ١٧١ مفردة بنسبة ٤٥ ٪ من العدد الكلى لمفردات مجتمع الدراسة . وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع مفردات العينة بالمقابلة المباشرة بواسطة مساعد الباحث . وقد أجاب على قوائم الاستقصاء ١٢٤ مفردة صحيحة . وبذلك فنسبة الردود الصحيحة ٧٣ ٪ ، وهبى تعتبر مقبولة إحصائيا .

وقد تم جمع البيانات الأولية للدراسة بواسطة قائمة استقصاء مصممة بواسطة الباحث لتوفير بيانات تخدم افتراضات الدراسة . وقد تم اختبار هذه القوائم على ٥

مفردات من مجتمع الدراسة قبل تعميم استخدامها ، وادخلت التعديلات اللازمة. والأسئلة من سؤال رقم ١ حتى السؤال ١٢ فى قائمة الاستقصاء يجيب عليها جميع أفراد العينة أما الأسئلة من ١٤ حتى ١٩ يجيب عنها الرؤساء فقط ولذلك لتوافر بيانات اجابتها عندهم . وتمت مراجعة قوائم الاستقصاء بعد جمعها بواسطة الباحث . ثم تم الحصول على نتائج الدراسة باستخدام كمبيوتر مركز المعلومات والحاسبات الالكترونية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة . وقد أخذت النتائج فى الغالب شكل تكرارت ، نسب مئوية ، ومتوسطات حسابية .

حدود الدراسة :

شملت هذه الدراسة فقط الموظفين ورؤسائهم العاملين بالكليات والوحدات الإدارية لفرع بنى سويف من جامعة القاهرة وذلك بغرض توجيه بعض الأبحاث لخدمة محافظات جمهورية مصر العربية بدلا من الأبحاث على المنظمات بالقاهرة أو على القطاعات النوعية للمنظمات . وبذلك تخدم الكليات البئية المحيطة بها . وبالرغم من أن الدراسة موجهة لموظفى فرع بنى سويف جامعة القاهرة ، إلا أن نتائجها يمكن الاستفادة منها على مستوى جامعة القاهرة وبعض المنظمات الحكومية الأخرى ايضا ، وذلك لأن نظام تقييم الأداء المستخدم حاليا بالفرع هو نفسه المستخدم بجامعة القاهرة ككل وفى معظم المنظمات الحكومية بجمهورية مصر العربية . كما أن طبيعة الدراسة هى دراسة وصفية تحليلية تقصد تقديم نظام لتقييم أداء العاملين .

أهمية الدراسة :

إن هذه الدراسة سوف تكشف الوضع الحالى لتقييم أداء العاملين بالكليات والوحدات الإدارية بالفرع وتظهر جوانب الضعف به ، وتقدم اقتراحات للتغلب على جوانب الضعف . وبذلك فهى تؤدى إلى تحسين نظام تقييم أداء العاملين

الحالى مما يترتب عليه جودة القرارات التى تعتمد بدرجة كبيرة على نتائج تقييم أداء العاملين مثل قرارات الترقية ، العلاوات ، توزيع المكافآت التشجيعية وتوجيه العاملين وتطويرهم ، ويمكن للمنظمات المستخدمة لنفس نظام تقييم الأداء مثل منظمات جامعة القاهرة وبعض المنظمات الحكومية أن تطور نظم تقييم أداء العاملين بها لو أخذت اقتراحات هذا البحث فى الاعتبار عند تطوير نظم تقييم الأداء المستخدمة حاليا بها . وتطوير نظم تقييم أداء العاملين سوف يساهم فى رفع فعالية المنظمة وهو هدف جوهرى لتطوير المنظمات بجمهورية مصر العربية .

مراجعة فكرية لموضوع الدراسة :

يمكن الرجوع للأساس الفكرى لتقييم الأداء فى الفكر عن ذلك الموضوع الذى ورد فى الفصل السابق ، أو إلى صلب ذلك البحث المنشور فى مجلة المال والتجارة* .

بيانات وصفيه عن عينة مجتمع الدراسة :

يظهر من جدول رقم (١) أن هناك تنوع كبير فى وظائف مجتمع الدراسة فيوجد ٢٦ وظيفة . وأعلى نسبة الموظفين تقع فى وظائف محاسب وأخصائى شئون أفراد ، وموظف بشئون الطلاب حيث أن نسبهم هى ١٠,٥ ٪ ، ١٤,٥ ٪ ، ١١,٤ ٪ على التوالى من العدد الكلى لمفردات العينة وهو ١٢٤ مفردة . ومفردات العينة موزعة على عديد من الأقسام تصل إلى أكثر من ١٧ قسم ، وأكثر العاملين يعلمون فى أقسام الشئون المالية ، شئون العاملين ، شئون الطلاب ، ورعاية الشباب. حيث أن نسب العاملين بتلك الأقسام هى ١٢,٩ ٪ ، ٢٢,٧ ٪ ، ١٤,٥ ٪،

* يرجع فى ذلك إلى صلب البحث المنشور فى مجلة المال والتجارة والسابق الإشارة إليه .

٧,٣٪ على التوالى من العدد الكلى لمفردات العينة (جدول ١) . مفردات عينة مجتمع الدراسة يعملون فى الدرجات المالية من الأولى حتى الرابعة . أما عن الخبرة بالوظائف الحالية فمعظمها يقل ١٠ سنوات وذلك لحداثه فرع بنى سويف ـ جامعة القاهرة حيث أن ٤١,٤ من العاملين لديهم خبرة فى الوظيفة الحالية أقل من ٥ سنوات ١ ,٣٧ من العاملين لديهم خبرة من خمس سنوات لأقل من ١٠ سنوات (جدول ٢) . وتقترب الخبرة من سنوات الخبرة بالوظائف الحالية حيث أن نسب العاملين ذوى خبرات بالفرع لأقل من ٥ سنوات هى ٣٧٪ ، ونسبة من لديهم خبرة من ٥ سنوات لأقل ١٠ سنوات هى ٤١٪ أما من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات نسبتهم ٢٢ ٪ (١٩٪ + ٣٪) ونسبة ليست صغيرة العاملين ٣٧٪ (٢٦٪+٩٪ +٢٪) كانت لديها خبرة عمل قبل الانضمام للعمل بالفرع . أما عن توزيع عينة مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمى فيظهر أن غالبية الموظفين يحملون مؤهل جامعى حيث نيسبتهم تمثل ١٦,٨٪ (٤,٩٪ + ٥٦,٩٪) ، أما من يحملون مؤهل متوسط فيمثلون ٣٥,٨٪ من العاملين (جدول رقم ٢) .

جدول (١)

توزيع عينه العاملين حسب الوظائف والأقسام

حسب الوظائف			حسب الاقسام		
أسم الوظيفة	تكرارات	نسبه مئويه	أسم الوظيفة	تكرارات	نسبه مئويه
محاسب	١٣	١٠,٥٪	الشئون المالية	١٦	١٢,٢٪
فني معمل	٥	٤٪	المراقبة الصحيه على اللحوم والدواجن	٢	١,٦٪
أخصائي أسكان	٣	٢,٥٪			
كاتب مستحقاقات ومرتبات	٧	٥,٧٪	شئون عاملين	٢٨	٢٢,٧٪
أخصائي ثالث تغذيه	٥	٤,٠٪	قسم التغذيه	٦	٤,٨٪
أخصائي شئون الافراد	١٨	١٤,٥٪	رعاية الشباب	٩	٧,٣٪
اخصائي اجتماعي	٤	٣,٢٪	شذون هندسية	١	٠,٨٪
موظف شئون طلاب	١٤	١١,٤٪	شئون طلاب	١٨	١٤,٥٪
محامي	٥	٤,٠٪	شئون قانونيه	٥	٤,٠٪
امين مخازن وتوريدات	٤	٣,٢٪	التوريدات والمشتريات	٧	٥,٧٪
أصائي صحي	٢	١,٦٪	الاسكان	٤	٣,٢٪
موظف علاقات عامه	٢	١,٦٪	الكمياء والباثولوجيا	٤	٣,٢٪
موظف برعاية الشباب	٢	١,٦٪	ارشيف	١	,٨٪
موظف بقسم الخريجين	٢	١,٦٪	الخريجين	٢	١,٦٪
امين مكتبة	٤	٢,٥٪	المكتبات	٤	٣,٢٪
أخصاذي رياضي	١	,٠٨٪	الجراحه والولاده	١	,٨٪
رءئي قسم التوريدات	٥	٤٪	الصيانه	١	,٨٪
مشرف فني صيانه	١	-,٨٪	الاحصاء	١	,٨٪
مدير رعاية الشباب	٣	٢,٥٪	أقسام أخرى	١٤	١١,٣٪
رءيس قسم شئون الطلاب	٥	٤,٠٪			
رءيس قسم شئون الادراية	٣	٢,٥٪			
مدير شئون ماليه	٤	٢,٥٪			
مدير كليه	٥	٤,٠٪			
مدير بالمدينه الجامعيه	٢	١,٦٪			
مدير شئون العاملين	٥	٤,٠٪			
	١٢٤	١٠٠٪		١٢٤	١٠٠٪

جدول (٢)

توزيع عينه العاملين حسب سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية

سنوات الخبره بالفرع ، سنوات الخبره الوظيفية ، وحسب المتسوى العلمى

حسب سنوات الخبرة الحالية	تكرارات	نسبه مئويه	حسب سنوات الخبرة بالفرع	تكرارات	نسبه مئويه
أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤١,٤	أقل من ٥ سنوات	٣٧	٣٧٪
٥ سنوات لاقل من ١ سنوات	٤٣	٣٧,١	٥ سنوات لاقل من ١ سنوات	٤١	٤١٪
١٠ سنوات فاكثر	٢٥	٢١,٥	١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنه	١٩	١٩٪
			١٥ سنة فاكثر	٣	٣٪
المجموع	١١٦	١٠٠٪	المجموع	١٠٠	١٠٠٪
حسب سنوات الخبرة الوظيفية	تكرارات	نسبه مئويه	حسب المستوى العلمى	تكرارات	نسبه مئويه
أقل من ٥ سنوات	٢٠	١٩,٢٪	مؤهل دراسات عليا	٦	٤,٩٪
٥ سنوات لاقل من ١ سنوات	٤٧	٤٥,٢٪	مؤهل جامعى	٧٠	٥٦,٩٪
١٠ سنواتلاقل من ١٥ سنه	٢٦	٢٥٪	مؤهل متوسط	٤٤	٣٥,٨٪
١٥ سنه لأقل من ٢٠ سنه	٩	٨,٧٪	مؤهل أقل من المتوسط	صفر	صفر٪
٢٠ سنه فاكثر	٢	١,٩٪	أخرى	٣	١٢,٤٪
المجـــوع	١٠٤	١٠٠٪	المجـــوع	١٣٢	١٠٠٪

العدد الكلى لمفردات العينه = ١٢٤ مفرده ، ولكن هناك مفدرات لم تجب ولذلك فالمجوع أقل من ١٢٤

نتائج الدراسة وتحليلها

كما أتضح لنا تنحصر افتراضات هذه الدراسة فى افتراض وجود بعض جوانب الضعف فى عناصر نظام تقييم أداء العاملين بفرع بنى سويف لجامعة القاهرة ، وافتراض أنه يمكن تحسين جوانب الضعف تلك ولذلك فنتائج الدراسة وتحليلها سوف يكون موجه إلى اظهار وصف لعناصر نظام تقييم الأداء كما هى وتقييمها وتقديم الاقتراحات بقصد تحسينها . وعناصر نظام تقييم الأداء فى هذه الدراسة هى مجالات استخدام تقارير تقييم الأداء ، ومعايير تقييم الأداء ، ومن يقوم بإعداد تقارير الأداء ، ولمن تتم من العاملين ، وقت تقييم الأداء ، ومقابلات تقييم أداء العاملين.ولكن قبل مناقشة هذه العناصر وتحليلها سوف يستعرض الباحث اتجاهات العاملين عن نظام تقارير تقييم الاداء المستخدام .

اتجاهات العاملين عن نظام تقييم الأداء المستخدم

جدول رقم ٣ يظهر أن ٣٥,٨ من العاملين بالفرع يرون أن نظام تقييم الأداء بالفرع نظام جيد . فى حين أن ٣٥,٨ منهم يرون عدم جدواه لشعورهم بأنه لا يعبر عن التقييم الحقيقى العادل لأداء العاملين ، هذا علاوة على أن ٢٨,٤ من العاملين يرون أنه نظام غير جيد ويمكن تحسينه ليصبح نظام جيد وذلك عن طريق التغلب على جوانب الضعف به . أى أن ٦٤,٢ ٪ (٣٥,٨ ٪ + ٢٨,٤ ٪) من العاملين اتجاهاتهم سلبية عن نظام تقييم الأداء ويرون أن به جوانب ينبغى التغلب عليها . وربما ترجع هذه الاتجاهات السلبية إلى وجود سلوكيات سلبية يقوم بها الرؤساء (معدى التقارير) عند إعداد التقارير مثل التحيز ، التساهل ، التعميم ، الحداثة ، المقارنة ، وكذلك قصر مجالات استخدام تقييم الأداء على مجالات محددة مما أدى إلى شعور العاملين بعدم أهميته . وسيتضح ذلك فى الصفحات

اللاحقة فى هذا البحث ويرى الباحث أنه يمكن تحسين اتجاهات العاملين بالفرع عن نظام تقييم أداء العاملين وذلك إذا تم إدخال التحسينات وتطبيق الاقتراحات المتعلقة بعناصر ذلك النظام والتى سترد فى صفحات هذا البحث .

جدول ٣
اتجاهات العاملين عن نظام تقييم أداء العاملين

اتجاهات العاملين	تكرارات	نسبه مئويه
أرى أنه نظام جيد	٤٣	٣٥,٨ ٪
أرى عدم جدواه لشعورى بأنه لا يعبر عن التقييم الحقيقى العادل عن أداء العاملين	٤٣	٣٥,٨ ٪
أرى أنه نظام غير جيد ويمكن تحسينه عن طريق التغلب على جوانب ضعفه	٣٤	٢٨,٤ ٪
	١٢٠*	١٠٠ ٪

* يوجد ٤ مفردات لم تجب على هذا السؤال .

مدى قيام الرؤساء [معدى التقارير] ببعض السلوكيات السلبية عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء لمرؤوسيهم :

لقد تم توجيه السؤال رقم ١١ إلى أفراد عينة الدراسة وذلك بسؤالهم عن مدى قيام الرؤساء (معدى تقارير تقييم الأداء) بسلوكيات معينة عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء . وجدول رقم ٤ يظهر تلك السلوكيات والنتائج بهذا الجدول تظهر أن قيام الرؤساء بالتحيز لأسباب شخصية عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء يحدث دائما واحيانا بنسبة ٤٥,٨ ٪ (٣٢,٥ ٪ + ١٣,٣ ٪) ، ونسبة ٤٥,٨ وإن كانت أقل من ٥٠ ٪ ولكنها تعتبر نسبة مرتفعة والوسط الحسابى لسلوك التحيز ١,٢ من

مدى مقداره ٣ نقاط . وبذلك نستنج وجود سلوك تحيز الرؤساء لأسباب شخصية مثل الصداقة ، والمصالح ، القرابة ، الكراهية .. الخ عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء . وهذا يعتبر ظاهرة سلبية فى نظام تقارير تقييم الأداء الحالى وينبغى التغلب عليها . ويرى الباحث أن جودة تصميم تقارير الأداء ودقة قياس نتائج أعمال العاملين ، ومراعاة الله والخوف منه ، وادراك الرئيس بأن الله رقيب على أعماله سوف يؤدى إلى تقليل ظاهرة التحيز بدرجة كبيره عند إعداد تقارير تقييم الأداء .

جدول (٤)

سلوكيات يقوم بها الرؤساء عند أعدادهم تقييم أداء مرؤسيهم

السلوكيات / مدى قيامهم بها	لا يحدث بالمره	يحدث مرات قليلة	يحدث أحيانا	يحدث بصفه دائما	وسط حسابى	العدد الكلى
• التحيز فى وضع التقرير لاسباب شخصيه	٤٩ (٪٤٠,٩)	١٦ (٪١٣,٣)	٣٩ (٪٣٢,٥)	١٦ (٪١٣,٣)	١,٢	١٢٠ (٪١٠٠)
• التساهل بوضع تقديرات مرتفعه للعالية لشعوره بالاثر المادى لتقييم أداء العاملين على العاملين	٢٥ (٪٢١,٤)	١٢ (٪١٠,٣)	٤٧ (٪٤٠,٢)	٣٣ (٪٢٨,٢)	١,٨	١١٧ (٪١٠٠)
• اتجاه الرئيس لاعطاء تقديرات لمرؤسيه بناء على بعض صفاتهم أو سلوكياتهم المرتبطة بالعمل وليس على كل صفاتهم المطلوبة للعمل .	١٩ (٪١٦,٥)	١٨ (٪١٥,٧)	٤٤ (٪٣٨,٣)	٣٤ (٪٢٩,٦)	١,٨	١١٥ (٪١٠٠)
• يتأثر الرئيس عند وضعهو لتقديرات مرؤسيه لسلوك مرؤسيه أثناء الفترة الاخيرة قبل أعداد تقارير تقييم الاداء أكثر من تأثيره بسلوكهم على مدار العام	٤٠ (٪٣٥,١)	١٥ (٪١٣,٢)	٢٨ (٪٢٤,٦)	٣١ (٪٢٧,٢)	١,٤	١١٠
• يتأثر الرئيس عند وضعه لتقديرات تقييم أداء مرؤسيه بادراكه من مستوى التقديرات التى يعطيها الرؤساء الاخرى	٤٥ (٪٣٩,٥)	١٤ (٪١٢,٣)	٣٢ (٪٢٨,١)	٢٣ (٪٢٠,٢)	١,٣	١١٤ (٪١٠٠)

نسبه المرؤسين الذين حصلوا على تقدير ممتاز السنوات الثلاث الخيره بالنسبة إلى عدد المرؤسين الكلى = ٪٨٦,٢

يقول الحق تبارك وتعالى ﴿.. كان الله على كل شئ رقيبا﴾(الأحزاب: ٥٢)....
﴿ أن الله كان عليكم رقيبا ﴾(النساء : ١) . .... و ﴿ ما يلفظ من القول إلا لديه رقيب عتيد ﴾ (ق : ٧١) .

كما إنه يوجد تساهل من الرؤساء فى وضع تقديرات تقارير تقييم الأداء لمرؤوسيهم وذلك لشعهورهم أن تلك التقديرات لها تأثير مادى على المرؤوسين فى شكل تأثر مقدار العلاوات والمكافآت التى تعطى لهم بتلك التقديرات . فقد أوضح ٦٨,٤ ٪ من (٤٠,٢ ٪ + ٢٨,٢ ٪) من الموظفين أن ذلك التساهل يحدث بصفة دائمة ويحدث أحيانا وأن الوسط الحسابى لذلك التساهل هو ١,٨ من مدى ٣ نقاط (جدول رقم ٤) . وهذا يعنى أن ذلك يمثل ظاهرة سلبية وجانب ضعف ملموس فى نظام تقييم الأداء الحالى الموجود بالفرع . وقد أكد هذه النتيجة نتائج إجابة السؤال رقم ١٦ ثم سؤال الرؤساء بأن يحددوا نسبة الأفراد الذين حصلت على تقدير ممتاز من مرؤوسيهم إلى عددهم الكلى فى خلال الثلاث سنوات الأخيرة . وقد أظهرت النتائج أن هذه النسبة تمثل ٨٦,٢ ٪ (جدول ٤) . ويرى الباحث أن مراعاة الموضوعية فى إعداد تقارير الأداء وايجاد معايير جيدة فى نظام تقارير تقييم الأداء سوف يعالج هذه الظاهرة .

هذا علاوة على أن الرؤساء يقعون أيضا فى خطأ التعميم عند إعداهم لتقارير تقييم الأداء ، حيث يضعون تقديرات لمرؤوسهم بناء على بعض صفاتهم أو سلوكياتهم المرتبطة بالعمل وليس بناء على كل صفاتهم أو سلوكياتهم المطلوب العمل . فجدول رقم ٤ يظهر أن الرؤساء يقومون بذلك بصفة دائما وأحياناً بنسبة ٦٧,٩ ٪ (٣٨,٣ ٪ + ٢٩,٦ ٪). وبوسط حسابى ١,٨ لمدى ٣ نقاط . ويقترح الباحث لعلاج هذا السلوك أن يدرب الرؤساء على كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء

وكيف يتجنبون سلوك التعميم عند إعداد تقارير تقييم الأداء . كما أن التصميم والإعداد الجيد لمعايير تقييم أداء العاملين سوف يساعد على تجنب الوقوع فى هذه الظاهرة . والتصميم الجيد لمعايير تقيم الأداء سوف يتم مناقشتها فى الصفحات الاحقة .

كما وجد أن كثير من الرؤساء يتأثرون عند وضعهم لتقديرات مرؤوسيهم بسلوك مرؤوسيهم أثناء الفترة الأخيرة قبل إعداد تقارير تقييم الأداء أكثر من تأثرهم بسلوكهم على مدار العام . فقد ذكر ٥١,٨ ٪ (٢٤,٦ ٪ + ٢٧,٢ ٪) من الرؤساء والموظفين أن ذلك السلوك يحدث بصفة دائما وأحيانا . والوسط الحسابى لحدوث ذلك هو ١,٤ نقطة من ٣ نقاط . ويقترح الباحث لعلاج مثل هذه الظاهرة أن يقوم الرؤساء بإعداد تقارير تقييم أداء داخلية كل ٣ شهور وتستخدم تلك التقارير فى إعداد تقرير الأداء فى نهاية العام ، أو على إعداد تقرير كل ستة أشهر أحدهما فى آخر شهر يونيه والآخر فى شهر ديسمبر من كل عام . ويتخذ بناء على تقرير شهر يونيه قرارات توجيه وتطوير العاملين ، أما تقرير شهر ديسمبر فيتم على أساسه تقدير العلاوات والمكافأت وحوافز العاملين واتخاذ قرارات النقل والترقية .

وقد وجد أيضا أن نسبة ٤٨,٣ ٪ (٢٨,١ ٪ + ١٠,٢ ٪) من الموظفين والرؤساء يقرون أن الرؤساء عند وضعهم لتقديرات تقييم الأداء يتأثرون بادراكهم عن مستوى التقديرات التى يعطيها الرؤساء الآخرين بأقسام أخرى عن مرؤوسيهم . ووجد أن الوسط الحسابى لهذه الظاهرة = ١,٣ نقطة من ثلاث نقاط . ويعنى ذلك أن تقديرات المرؤوسين لا تعبر عن الواقع الفعلى لأدائهم على العمل . ويقترح الباحث علاج هذه الظاهرة أن لا يتم تقدير الأفراد على تقدير الرؤساء الآخرين لمرؤوسيهم ولكن بناء على نتائج وسلوكيات المرؤوسين المرتبطة بعملهم فى وظائفهم . ومن ذلك نستنتج أن غالبية الرؤساء عند إعدادهم لتقارير تقييم أداء

مرؤوسيهم غالبا يقعون فى أخطاء التحيز ، التساهل ، التعميم ، الحداثة ، المقارنة ومثل هذه الأخطاء ربما تفسر سوء اتجاهات العاملين عن نظام تقييم أداء العاملين بالفرع والتى سبق إيضاحها سابقا . وحتى يمكن تحسين الاتجاهات والتغلب على تلك الأخطاء ينبغى تحسين عناصر تقييم الأداء بالفرع وهو ما يتم معالجته فى هذا البحث .

مجالات استخدام نظام تقارير تقييم أداء العاملين بالفرع :

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجالات عدة لاستخدام تقارير تقييم أداء العاملين . فجدول رقم ٥ يظهر أن تقارير تقييم الأداء تستخدم بنسبة ٧٦,٦ ٪ فى تقدير المستحق من العلاوات التشجيعية ، وبنسبة ٤٦ ٪ فى تقرير المستحق للترقية عند الترقية بالاختيار وبنسبة ٣٥,٨ ٪ لتقدير العلاوة الدورية للموظف ، وبنسبة ٢٢,٦ ٪ لامداد العاملين بمعلومات عن أدائهم ونتائجه ، ونسبة ١٩,٤ ٪ لامداد الرؤساء بمعلومات تساعدهم فى قيامهم بتوجيه وارشاد مرؤوسيهم ، وبنسبه ١٢,١ كأحد الأسس الرئيسية لاتخاذ قرارات النقل والفصل والترقية ، وبنسبة ١٠,٥ ٪ كأساس يساعد الرؤساء فى مساعدة مرؤوسيهم فى تخطيط حياتهم الوظيفية وفى تطويرهم ، وبنسبة ٣,٧ ٪ فى تحديد موضوعات برامج التدريب وتحديد من يحضرها من العاملين . ويلاحظ من النسب المذكورة أن نسبة استخدام نظام تقارير تقييم الأداء بالفرع أقل من ٥٠ ٪ فى معظم المجالات المذكورة والتى تهم العاملين فيما عدا مجال استخدامها فى تقدير المستحق من العلاوات التشجيعية (٧٦,٦) ، وهذا يعنى أن إدارة الفرع والمسئولين بالكليات لا يستخدمون نتائج تقييم الأداء إلا بشكل محدود جدا . وهذا أيضا يفسر الاتجاهات السلبية من العاملين لتقارير تقييم الأداء . ويظهر تدنى استخدامات تقييم الأداء إذا ما قورن ذلك بنسبة استخدامات الشركات الأمريكية لتقارير تقييم الأداء فى تلك المجالات . ففى دراسة شاملة ١٦٦

منظمة فى الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن ٧٣ ٪ من الشركات يستخدمه فى قرارات الترقية ، ٦٩ ٪ تستخدمه فى قرارات إدارة الأجور والمرتبات ، ٦١ ٪ تستخدمه فى قرارات تدريب وتوجيه وإمداد المرؤوسين بمعلومات عن تقدمهم . ٥٩ ٪ من الشركات تستخدمه فى قرارات النقل ، ٤٦ ٪ من تلك الشركات يستخدمه فى قرارات الفصل .

ولذلك يوصى الباحث بضرورة استخدام تقارير تقييم الأداء بدرجة أكبر فى مجالات استخدام تلك التقارير والسابق ذكرها حتى يشعر العاملين بأهمية تلك التقارير ، وحتى يكون لها تأثير مملوس على رفع مستويات أداء العاملين بتلك المنظمات حيث يشعر العاملين بأن أرتفاع مستوى أدائهم يترتب عليه حصولهم على مؤثرات إيجابية مثل الترقية العلاوات ، التدريب وتوزيع حوافز العمل المادية . وهذا بدوره يدفع العاملين ذوى مستويات الأداء المرتفعة إلى المحافظة على ذلك ، ويشجع العاملين ذوى مستويات الأداء المنخفضة على رفع مستويات أدائهم .

من يقوم بإعداد تقارير تقييم الأداء لمن يتم إعداده ؟

ينص القانون رقم ٤٧ لسنه ١٩٧٨ الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة أن الذى يقوم بإعداد تقارير تقييم الأداء هم الرؤساء المباشرين . وعادة ما يتم مراجعته بواسطه مدير الإدارة وكذلك المدير العام ، ثم تراجع التقارير وتعتمد بواسطة لجنة شئون العاملين . وينص القانون أن يعد تقارير تقييم أداء لجميع العاملين من الدرجة الأولى فما دونها أما الموظفين شاغلى الوظائف العليا فيتم قياس أدائهم على أساس ما يبديه رؤسائهم بشأنهم سنويا من بيانات تعتمد من السلطة المختصة وتودع بملفات خدماتهم وهذه البيانات تتعلق بالنواحى الفنية والإدارية والقيادية فى مباشرة أعمالهم .

جدول (٥)

مجالات استخدام نظام تقارير تقييم الاداء الحالى

المجـــــــــــــــــالات	التكرارات (العدد الكلى = ١٤٢	النسبه المئويه ١٤٢= ١٠٠٪
• تقدير العلاوات الدورية للموظف	٤٤	٣٥,٨٪
• تقدير المستحق من العلاوة التشجيعية	٩٥	٧٦,٦٪
• المساعدة فى تقرير نصيب العاملين من صندوق الخدمات الاجتماعية	١١	٨,٩٪
• تقرير من له الأولوية فى المنح الدراسية	٩	٧,٣٪
• تقرير المستحق لأولوية الدرجة عند الترقية بلاختيار	٥٧	٤٦٪
• أحد الاسس لاتخاذ قرارات النقل والفصل	١٥	١٢,١٪
• يسلعد فى تحديد موضوعات التدريب ومن يخضرها	٩	٧,٣٪
• يستخدم الرؤساء للقيام بعملية النصح والارشاد والتوجيه لمؤوسيهم	٢٤	١٩,٤٪
• يستخدم بشكل أساسى فى قيام الروساء بمساعدة مرؤسيهم فى تخطيط حياتهم الوظيفية وفى تطويرهم	١٣	١٠,٥٪
• وسيلة لامداد العاملين بمعلومات عن مستوى ادائهم	٢٨	٢٢,٦٪
• أخرى	٨	٦,٥٪

متى يتم إعداد تقارير تقييم الأداء ؟ :

تنص الماده ٢٨ من قانون العاملين المدنيين بالدولة أن قياس الأداء مرة واحدة

خلال السنة قبل وضع التقرير النهائى لتقدير الكفاية وذلك من واقع السجلات والبيانات التى تعدها الوحدة لهذا الغرض ونتائج التدريب المتاح ، وكذلك أية معلومات أو بيانات أخرى يمكن الاسترشاد بها فى قياس كفاية الأداء . وبمقابلة الرؤساء بالفروع أفادوا أن تقارير تقييم الأداء لا تتم إلامرة واحدة فى شهر ديسمبر من كل عام . هذا بالرغم بأن القانون يشجع أن تعد تقارير أخرى عن المرؤوسين خلال العام ويحتفظ بها لنهاية العام حتى يتم إعداد التقرير النهائى العام . ويرى الباحث ضرورة أن يقوم الرؤساء بإعداد أكثر من تقرير تقييم أداء لمرؤوسيهم خلال العام حتى يبنى على سلوك وأداء المرؤوس عن السنة كلها وليس على الفترة الاخيرة من العام ، كما أن ذلك يمكن الرؤساء من القيام بدورهم فى توجيه مرؤوسيهم ومساعدتهم فى التغلب على جوانب الضعف بسلوكياتهم أثناء العام .

وينص القانون على أن يكون وضع التقارير النهائية عن سنة تبدأ من أول يناير وتنتهى آخر ديسمبر وتقدم خلال شهرى يناير وفبراير ، يعتمد خلال شهر مارس . ويرى الباحث أنه من الضرورى أن يتم الانتهاء من جميع اجراءات تقرير تقييم الأداء فى نهاية شهر ديسمبر وذلك حتى يمكن أن يتم مناقشته مع العاملين فى بداية العام الجديد لتؤخذ نتائج هذه المناقشة فى تطوير أدائهم للعام الجديد . وحتى يمكن اتخاذ القرارات التى تبنى على تقارير تقييم الأداء مثل قرارات العلاوات والترقية فى وقت مناسب ، وحتى يكون لنتائج تقارير تقييم الأداء تأثير ملموس على السلوك ، لأنه كلما كانت نتائج السلوك سريعة بعد السلوك كلما كان لها تأثير على سلوك العاملين لفترة القادمة وهذا ما تقرره نظرية تعديل السلوك التنظيمى .

معايير تقييم أداء العاملين بالفرع :

كما اتضح لنا من مراجعة الفكر الإدارى أن معايير تقييم الأداء ينبغى أن تتمثل فى صفات وسلوكيات ينبغى أن يقوم بها العامل على العمل ولها ارتباط وثيق بأدائه للعمل ، وينبغى أن توضع تلك الصفات فى شكل أسئلة واضحة ومفهومه ولها إجابات مفهومة ومتدرجة وينبغى أن يكون لكل معيار (سلوك أو صفة) وزن معين من النقاط يختلف حسب اختلاف أهميته وتأثير هذا المعيار على مستوى أداء العامل فى عمله . وسوف يتم عرض معايير تقييم الأداء الحالية وتقييمها وتقديم الاقتراحات المناسبة لتحسينها .

معايير تقييم الأداء الحالية :

يوضح نموذج رقم ١ شكل تقرير تقييم أداء العاملين المستخدم ، وكما يتضح من ذلك النموذج نجد أن معايير تقييم الاداء هى كمية الانتاج ، جودة الانتاج ، الاهتمام بالعمل ، استخدام أدوات العمل ، استثمار وقت العمل ، القدرة على التصرف ، الذكاء والتيقظ ، التعامل مع الجمهور ، التعامل مع الرؤساء والتعامل مع المرؤوسين . وتمثل هذه المعايير عشرة معايير لقياس الأداء . وهى ذات أوزان واحدة حيث يعطى لكل معيار ١٠ نقاط بمجموع ١٠٠ نقطة لجميع معايير تقييم الأداء . وسيتم تقييم وتحليل معايير تقييم الأداء الحالية من ناحية درجة علاقتها بسلوك العاملين على العمل ، أوزانها ، درجة تدريجها ودرجة وضوحها وصياغتها فى نموذج تقييم الأداء المستخدمة حاليا .

وبسؤال العاملين عن درجة العلاقة بين معايير تقييم الأداء المستخدمة حاليا

فرع بنى سويف
المراقبة العامة لشئون الافراد
كلية/معهد/ادارة .

نموذج (١)

رقم الملف

تقرير سنوى عن الفترة

من / / ١٩ - ٣٠ / / ١٩ ،

الاسم ______ الوظيفة ______ الدرجة المالية ______ تاريخ شغلها / / ١٩

المجموعة النوعية ______ المؤهل الدراسى ______ تاريخ الحصول عليه ______ تاريخ الميلاد / / ١٩ تاريخ التعيين / / ١٩

العناصر	النهاية العظمى	الفترة الأولى من ٧/١ - ٩/٣٠	الفترة الثانية من ١٠/١-١٢/٣١	الفترة الثالثة من ١/١-٣/٣١	مجموع الفترات الثلاث	المتوسط	تقدير نهاية العام: الرئيس المباشر	تقدير نهاية العام: المدير المحلى	بيان الجزاءات: الجزاء	بيان الجزاءات: تاريخ توقيعه	بيان الجزاءات: سبب توقيعه
واجبات العمل :	٥٠										
كمية الانتاج	—										
جودة الانتاج	—										
الاهتمام بالعمل	—										
استخدام ادوات العمل	—										
استثمار وقت العمل											
الاستعداد الذهنى :	٢٠										
القدرة على التصرف	—										
الذكاء والتيقظ											
السلوك الشخصى :	٣٠										
التعامل مع الجمهور	—										
التعامل مع الرؤساء	—										
التعاون مع المرؤسين	—										
المجموع بالارقام	١٠٠										
المجموع بالحروف	مائة										

توقيع الرئيس المباشر ______ توقيع المدير المحلى ______

رأى المدير العام : ______

التوقيع ______

لجنة شئون العاملين : قامت اللجنة بدراسة التقديرات الموضحة وقدرت كفاية العامل بـ ______ درجة ______ بمرتبة ______

امين سر اللجنة ______ رئيس اللجنة ______

ومستوى أداء العاملين عن عملهم ، أفاد معظم العاملين أن تلك العلاقة علاقة قوية . فجدول رقم ٦ يظهر أن الوسط الحسابى لهذه العلاقة هى ٤,٢ ، ٤,٤ ، ٤, ، ٤,١ ، ٤,٤ ، ٤,٤ ، ٤,٣ ، ٤,٦ ، ٤,٢ ، من مدى قدرة خمسة نقاط وذلك لكل معيار من معايير تقييم الأداء الحالية وهى كمية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، الاهتمام بالعمل ، استخدام أدوات العمل ، استثمار وقت العمل ، القدرة على التصرف ، الذكاء والتيقظ ، التعامل مع الجمهور ، التعامل مع الرؤساء ، التعامل مع المرؤوسين على التوالى . وبالرغم من أن معظم العاملين أفادوا أن تلك العلاقة قوية ، إلا أن الباحث يشعر أن هناك بعض المعايير قد لا يكون لها علاقة قوية بمستويات أداء العاملين على العمل مثل معيار التعامل مع الجمهور ، فمعظم العاملين بالفروع لا يتعاملون مع الجمهور .

كما أن هناك معايير مرتبطة بالعمل ، ولكن لم تظهر فى نموذج تقييم الأداء الحالى مثل معيار المواظبة فى الحضور والإنصراف ، تحمل ضغوط العمل ، الاستعداد لعمل إضافى ، معيار درجة الابتكارية فى العمل فبسؤال الموظفين بتحديد المعايير الأخرى التى يرون إضافتها للمعايير المستخدمة حاليا أفاد ٢٤,٢ ٪ منهم بضرورة إضافة معيار فى الحضور والإنصراف ، ١٨,٥ ٪ منهم اقتراحوا إضافة معيار تحمل ضغوط العمل ٢٢,٥ ٪ منهم ذكروا ضرورة إضافة معيار الإستعداد لعمل إضافى ، ١٥,٣ ٪ اقتراحوا ضرورة إضافة معيار درجة الابتكارية فى العمل((جدول ٧) . والباحث يؤيد ضرورة هذه المعايير فى قياس أداء العاملين بالفرع ، كما يوصى باستبعاد المعايير التى ليس لها تأثير على أداء العاملين مثل التعامل مع

الجمهور .

كما أن أوزان كل معيار من المعايير المستخدمه حاليا متساوية (١٠ نقاط لكل معيار) ، فى حين أن تلك المعايير ينبغى أن تختلف أوزانها باختلاف درجة أهميتها ودرجة تأثيرها على مستوى أداء الموظف فى وظيفته أو فى عمله ، وقد وافق ٧٩,٣٪ (٢٤,١٪ +٥٥,٢٪) من الرؤساء وبوسط حسابى ٤,٢ نقطة من مدى قدره خمسة نقاط على ضرورة أن تختلف أوزان لكل معيار تقييم الأداء حسب أهميته وحسب علاقته بأداء العامل على الوظيفة ، وذلك بدلا من استخدام أوزان متساوية من ١٠ نقاط لكل معيار فى النظام الحالى لتقييم الأداء (جدول ٩) .

وبسؤال الرؤساء عن درجة وضوح معايير تقييم الأداء الحالية أفاد ٣٤,٣٪ (٣,١٪ + ٣١,٣) بأن تلك المعايير أما غير واضحة ولكن بدرجة متوسطة (جدول ٨) وقد وافق ٧٤,٢٪ من الرؤساء (٤١,٩ + ٣٢,٣٪) على اقتراح بضرورة توضيح المقصود لكل معيار من معايير تقييم الأداء فى النموذج المستخدم حاليا . كما أنه لا يوجد تدرج معين لكل معيار من المعايير المستخدمة حاليا ولا يوجد مفهوم مكتوب واضح لكل معيار من هذه المعايير . وقد وافق ٧٣,١٪ (٤٦,٣ + ٢٦,٩) من الرؤساء وبوسط الحسابى قدره ٣,٧ نقطة من مدى خمسة نقاط على أن يدرج كل معيار إلى خمس درجات وأن يكتب مفهوم واضح لكل معيار ولكل درجة من درجاته الخمس المقترحة (جدول ٩) . ويوصى الباحث بضرورة إضافة بعض المعايير الأخرى إلى نظام تقييم الأداء الحالى مثل المواظبة على الحضور ، تحمل ضغوط العمل والإستعداد لعمل إضافى ، ودرجة الابتكارية فى

جدول رقم ٦

درجة علاقة معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة حاليا باداء أو سلوك الموظفين على وظائفهم

درجة العلاقة معايير تقييم الاداء الحاليه	لاتوجد علاقة لامرة	يوجد علاقة ضعيفه جدا	يوجد علاقة ضعيفه	يوجد علاقة متواسط	يوجد علاقة قوية	يوجد علاقة قوية جدا	العدد الكلى	الوسط الحسابى
واجبات العمل	٥	٢	٣	١٢	٢٧	٦٨	١١٧	٤,٢
كمية الانتاج	(٪٤,٣)	(٪١,٧)	(٪٢,٦)	(٪١٠,٣)	(٪٢٣,١)	(٪٥٨,١)	(٪١٠٠)	
جودة النتاج	٤	١	٢	١٣	٣٥	٦٢	١١٧	٤,٢
	(٪٣,٤)	(٪٠,٩)	(٪١,٧)	(٪١١,١	(٪٢٩,٩)	(٪٥٣)	(٪١٠٠)	
الاهتمام بالعمل	١	صفر	٢	١٦	٢٣	٧٥	١١٧	٤,٤
	(٪٠,٩)	(صفر٪)	(٪١,٧)	(٪١,٧)	(٪١٩,٧)	(٪٦٤,١)	(٪١٠٠)	
استخدام أدوات	٣	صفر	٦	٢٧	٢٣	٥١	١١٠	٤,٠
العمل	(٪٢,٧)	(صفر٪)	(٪٥,٥)	(٪٢٤,٥)	(٪٢٠,٩)	(٪٤٦,٤)	(٪١٠٠)	
استثمار وقت	٤	١	٥	٢٢	١٨	٦٧	١١٧	٤,١
العمل	(٪٣,٤)	(٪٠,٩)	(٪٤,٣)	(٪١٨,٨)	(٪١٥,٤)	(٪٥٧,٣)	(٪١٠٠)	
الاستعداد الذهنى								
اقدرة على	صفر	صفر	٣	١٧	٢٧	٧١	١١٨	٤,٤
التصرف	(صفر)	(صفر٪)	(٪٢,٥)	(٪١٤,٤)	(٪٢٢,٩)	(٪٨٠,٢)	(٪١٠٠)	
الذكاء والتيقظ	٣	صفر	٤	١٨	٣١	٥٩	١١٥	٤,٤
	(٪٢,٦)	(صفر٪)	(٪٣,٥)	(٪١٥,٧)	(٪٢٧)	(٪٥١,٣)	(٪١٠٠)	
السلوك الشخصى								
التعامل مع	٤	١	٣	١٦	١٨	٧٢	١١٤	٤,٣
الجمهور	(٪٣,٥)	((٪٠,٩)	(٪٢,٦)	(٪١٤)	(٪٥,٨)	(٪٦٣,٢)	(٪١٠٠)	
التعامل مع	صفر	صفر	١	١٠	٢٨	٧٩	١١٨	٤,٦
الروساء	(صفر٪)	(صفر٪)	(٪٠,٨)	(٪٨,٥)	(٪٢٣,٧)	(٪٦٦,٩)	(٪١٠٠)	
التعامل مع	٦	١	٥	١١	٢٦	٦٩	١١٨	٤,٢
المرؤسين	(٪٥,١)	(٪٠,٨)	(٪٤,٢)	(٪٩,٣)	(٪٢٢)	(٪٥٨,٥)	(٪١٠٠)	

جدول (٧)

معايير يقترح العاملين أضافتها للمعايير الحاليه المسخدمه ومعايير يقترحون إلغائها لعدم أرتباطها بمستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم

معايير مترح أضافتها	تكرارات	نسبه مئويه (١٢٤=١٠	معايير يقترح الغائها	تكرارات	نسبه مئويه (١٢٤=١٠
درجـــة الابتكارية فى العمل	١٩	١٥,٣ ٪	أستخدام أدوات العمل	٦	٤,٨ ٪
المواظبـة فى الحـضـور والانصراف	٣٠	٢٤,٢ ٪	التعامل مع الجمهور	٢	١,٦ ٪
تحمل ضغوط العمل	٣٢	١٨,٥ ٪	كم الانتاج	٣	٢,٤ ٪
الاستعداد لعمل أضافى	٢٨	٢٢,٥ ٪	جودة الانتاج	٥	٤ ٪
الامانة فى العمل	٦	٤,٨ ٪	الذكـــاء والتـيـــقظ	٣	٢,٤ ٪
حضـور دورات تدريبيـة	٢	١,٦ ٪			

جدول (٨)

درجة وضوح مفاهيم معايير تقييم الاداء

درجة الوضوح	تكرارات	نسبه مئويه	الوسيط الحسابى
غير واضحه بالمره	صفر	صفر ٪	
غير واضحه	١	٣,١ ٪	
واضحه بدرجة متوسطه	١٠	٣١,٢ ٪	
واضحه بدرجه جيده	٩	٢٨,١ ٪	٤,٠
واضحه بدرجه عاليه جدا	١٢	٣٧,٥ ٪	
المجموع	٢٢	١٠٠ ٪	

جدول رقم (٩)

درجة موافقة الرؤساء على اقتراحات لتحسين معايير تقييم أداء العاملين

درجة الموافقة / الاقتراحات	غير موافق بالمره	غيرموافق	لا أدرى	موافق	موافق بدرج عاليه	أجمالى الرؤساء	وسيط حسابى
• توضيح المقصود لكل معيار من معايير تقييم الاداء فى النموذج المستخدم	١ (٣,١٪)	٣ (٣,٧٪)	٤ (١٢,٩٪)	١٣ (٤١,٩٪)	١٠ (٣٢,٣٪)	٣١ (١٠٠٪)	٣,٩
• تن تختلف اوزان كل معيار حسب أهميته للوظيفة	صفر (صفر٪)	٣ (١٠,٣)	٣ (١٠,٣)	٧ (٢٤,١٪)	١٦ (٥٥,٢٪)	٢٩ (١٠٠٪)	٤,٢
• تدريج كل معيار إلى خمس درجات وكتابة مفهوم كل درجة	٢ (٧,٧٪)	٣ (١١,٥٪)	٢ (٧,٧٪)	١٢ (٤٦,٢٪	٧ (٢٦,٩٪)	٢٦ (١٠٠٪)	٣,٧

العمل ، وأن يتم استبعاد بعض المعايير فى تقييم أداء بعض العاملين و الذين لا يتأثر مستوى أدائهم وسلوكهم على العمل بتلك المعايير مثل معيارى التعامل مع الجمهور واستخدام أدوات العمل . ويوصى الباحث بضرورة توضيح المقصود بكل معيار فى تقييم الأداء ، وتدريج كل معيار ، وتوضيح مفهوم كل درجة كتابتا فى التقرير ، وأن تعطى أوزان مختلفة لكل معيار حسب أهمية ودرجة تأثيره على مستوى أداء الموظف ، وأن يتم الاتفاق بين العاملين ورؤساء الأقسام والإدارة العليا على المعايير التى يجب استخدامها فى تقييم الأداء وعلى تدريج كل معيار من المعايير .

مقابلات تقييم أداء العاملين بالفرع :

بسؤال رؤساء الموظفين بالفرع أن يحددوا من يتم مقابلته من المرؤوسين لمناقشة تقارير تقييم الأداء معهم بعد الانتهاء من إعدادها وإخطار العاملين بها أفاد ١٧,٢ ٪ من الرؤساء أنه يتم مقابلة جميع المرؤوسين بصرف النظر عن مستوى تقديره فى تقرير وتقييم الأداء ، وأفاد ١٢,٨ ٪ منهم أنه يتم مقابلة المرؤوسين الحاصلين على تقدير ضعيف أو متوسط ، ٢٠,٧ ٪ منهم ذكر أنه يتم مقابلة الذى يطلب من المرؤوسين المقابلة ، ٩،٣٧ ٪ منهم أفاد أنه يتم مقابلة من يتقدم بشكوى ويتظلم بخصوص تقرير تقييم الأداء الخاص به (جدول ١٠) . أى أن ٨٢,٨ ٪ (١٠٠ – ١٧,٢ ٪) من الرؤساء أفاد أن المقابلة غير مقررة أصلا إلا فى حالات أخذ الموظف تقدير ضعيف أو حالة طلبه أو فى حالة شكواه . ويوصى الباحث بضرورة استخدام سياسة مقابلات تقييم الأداء حتى يتمكن الرؤساء من قيامهم بدورهم فى توجيه مرؤوسيهم وتطويرهم وحفزهم على العمل ، وكذلك حتى يشترك كل من الرؤساء والمرؤوسين فى تطوير مستويات أداء العمل بالفرع . ومن

المهم أن تتم مقابلات تقييم الأداء بشكل سليم حتى تحقق أهدافها .

وتبين أن أغراض مقابلات تقييم الأداء التى تتم محددة فقد أفاد ٥١,٩ ٪ من الرؤساء أنها تتم فقط لغرض إيضاح للموظف مبررات تقديره الذى حصل عليها (جدول ١٠) ، فى حين أفاد ٤٠,٧ منهم أن المقابلة تتم لغرض شرح التقديرات التى حصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل معيار وايضاح جوانب الضعف والقوة فى سلوك الموظف والقيام بالتوجيه المناسب له ووضع خطة لتطويره حتى يتغلب على جوانب الضعف فى سلوكه ، ويوصى الباحث أن يتبع الفرع بدرجة أكبر سياسة ضرورة القيام بمقابلات تقييم الأداء من أجل ايضاح التقديرات للموظفين ومن أجل توجيههم وتطوير مستويات أدائهم .

نتائج عامة

من تحليل نتائج البحث المذكور فى صفحات البحث يتضح أن هناك جوانب ضعف فى عناصر نظام تقييم أداء العاملين المستخدم حاليا بالفرع مثل عناصر اتجاهات العاملين ، موضوعية الرؤساء عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء ، مجالات استخدامها ، ومن يقوم بإعدادها ، ولمن ، ومتى تتم ، معايير تقييم الأداء المستخدمة، ومقبلات تقييم الأداء . وقدم الباحث اقتراحات وتوصيات لعلاج جوانب الضعف تلك وذلك من أجل تحسين نظام تقييم أداء العاملين بالفرع وبذلك يتم قبول افتراضات هذه الدراسة

جدول (١٠)

من يتم مقابلته فى مقابلات تقييم الاداء
والغرض من مقابلات تقييم الاداء

من يتم مقابلته	تكرارات	نسب مئويه
• جميع المرؤسين بصرف النظر عن مستوى تقديره فى تقرير تقييم الاداء	٥	١٧,٢ ٪
• يتم مقابلة المرؤسين الحاصلين على تقدير ضعيق أو متوسط	٤	١٣,٨ ٪
• يتم مقابلة الذى يطلب المقابلة من المرؤسين	٦	٢٠,٧ ٪
• يتم مقابلة من يتقدم بشكوى أو يتظلم بخصوص تقرير تقييم الاداء	١١	٣٧,٩ ٪
• لا تجرى مقابلة بالمره	٣	١٠,٢٠ ٪
• المجموع	٢٩	١٠٠ ٪
الغرض من مقابلات تقييم الاداء	**تكرارات**	**نسب مئويه**
ايضاح للموظف مبررات تقديره الذى حصل عليه	١٤	٥١,٩ ٪
شرح التقديرات التى حصل عليها بالنسبة لكل معيار وايضاح جوانب الضعف والقوة فى أداء أو سلوك الموظف والقيام بوضع خطه لتطويره	١١	٤٠,٧ ٪
أخرى	٢	٧,٤ ٪
المجموع	٢٧	١٠٠ ٪

خلاصة وتوصيات :

وجد من الدراسة أن ٦٤ ٪ من العاملين اتجاهاتهم سلبية عن نظام تقييم أداء العاملين الحالى ويقرون أن به جوانب ضعف ينبغى التغلب عليها ويمكن تحسين هذه الاتجاهات وذلك بتطوير عناصر نظام تقييم الأداء الحالى بواسطة إدخال

الاقتراحات التى وردت فى البحث . وقد وجد أيضا ان غالبية الرؤساء عند إعدادهم لتقارير تقييم أداء مرؤوسيهم يقعون فى أخطاء التحيز ، التساهل ، التعميم ، الحداثة ، والمقارنة ، ويوصى الباحث حتى يمكن التغلب على هذه الأخطاء بضرورة التصميم الجيد لتقارير تقييم الأداء ، ومراعاة الله والخوف منه عند إعداد تقارير تقييم الأداء ، مراعاة الموضوعية ، والإعداد الجيد لعناصر نظام تقييم أداء العاملين .

وأظهرت نتائج الدراسة أن مجالات استخدام تقارير الأداء ما زالت محدودة وخاصة فى مجالات تقدير العلاوات الدروية ، من له أولوية الترقية ، قرارات النقل، النصح والارشاد ، من تتم ترقيته ، وفى تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين ، ولذلك يوصى الباحث بضرورة توسيع مجالات استخدام تقارير تقييم الأداء حتى تصبح ذات قيمة وتتحسن اتجاهات العاملين عنها . وينص قانون العاملين المدنيين رقم ٤٧ لسنه ١٩٧٥ بأن الرؤساء المباشرين هم الذين يعدون تقارير تقييم أداء العاملين ويعد التقرير النهائى مرة كل عام . وعادة ما يعتمد من مدير الإدارة ومن لجنة شئون العاملين . وينص قانون العاملين المدنيين بالدولة أيضا أن تعد تقارير تقييم الأداء لجميع العاملين من الدرجة الأولى فما دونها وكذلك لشاغلى الوظائف الإدارية العليا . وتعد تقارير تقييم الأداء فى الواقع الفعلى مرة واحدة فى السنة . ويوصى الباحث بضرورة إعدادها على الأقل مرتين فى العام حتى يكون لها دور ملموس فى توجيه المرؤوسين وحتى تعبر عن مستوى أداء المرؤوسين على مدار العام ولا تتعرض لأثر الحداثة .

واتضح من الدراسة أن معايير تقييم الأداء المستخدمة حاليا هى كمية الإنتاج ، الاهتمام بالعمل ، و استخدام أدوات العمل ، استثمار وقت العمل ، القدرة على التصرف ، الذكاء والتيقظ ، والتعامل مع الجمهور ، التعامل مع الرؤساء ، والتعامل مع المرؤوسين . وهى ذات أوزان واحدة لكل معيار و ١٠ نقاط)

بمجموع ١٠٠ درجة . وخلصت الدراسة بأن بعض المعايير ليس له علاقة قوية بأداء أو سلوك الموظف على الوظيفة ، وهناك بعض المعايير لها علاقة ولكن غير موجودة مثل المواظبة ، تحمل ضغوط العمل ، والاستعداد للعمل الإضافى ، وأوصت الدراسة بضرورة إضافة هذه المعايير ، وكذلك أن تكون أوزان كل معيار مختلفة حسب اختلاف أهمية كل معيار للوظيفة ، وأن يعرف كل معيار ، ويوضع درجات من خمس درجات لكل معيار ، يعرف مفهوم كل درجة من درجات كل معيار فى نموذج تقييم الأداء .

كما أنه وجد أن مقابلات تقييم الأداء لا تتم إلا فى حالات محددة وهى إذا أخذ الموظف تقدير ضعيف ، أو فى حالة طلبه أو شكواه ، وفى تلك الحالات المحددة التى تتم فيها بعض المقابلات تقييم الأداء يكون الغرض منها محدود وهو إيضاح مبررات التقدير للموظف . ولذلك أوصى الباحث بضرورة أن تتم مقابلات تقييم الأداء لجميع العاملين وأن يكون الغرض منها توجيه العاملين وكذلك شرح مبررات تقديرهم وحفزهم على تحسين مستويات أدائهم للعمل .

تطبيقات لنتائج الدراسة :

يتوقع الباحث بأن المسئولين فى إدارة الفرع إذا أخذوا بالاقتراحات والتوصيات التى وردت فى هذا البحث سوف يؤدى ذلك إلى رفع فعالية نظام تقييم أداء العاملين بالفرع . ومن المتوقع أن تتحسن عناصر نظام تقييم الأداء الحالى وهى اتجاهات العاملين عن نظام تقييم الأداء ، الموضوعية فى إعداد تقارير تقييم الأداء ، مجالات استخدامها ، متى تتم ، معايير تقييم الأداء . كما أنه يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على مستوى جامعة القاهرة وفى كثير من المنظمات الحكومية . ومن ذلك فاقتراحات وتوصيات هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها على هذا النطاق .

الهوامش :

١ـ على السلمى ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ص ١٠٤ - ١٠٦ .

٢ـ يرجع فى ذلك إلى :

- Wendell French, *The Personnel Management Process*, Boston, Haughton Mifflin Co., 1974, pp. 361-362.

- ...., "Personal Practices in Factory and Office : Manufacturing", *Studies in Personal Policy*, National Industrial Conference Board, No. 194, 1964, p. 17.

- David J. Chemington, *Personal Management*, Dubuque, Iowa, W.M.C. Brown Co. Publishers, 1973, pp. 294-295.

- Dale S. Beach, *Personnel - Management of People at Work,* New York, Macmillan Poblishing Co. Inc., 1980,pp. 290 - 291.

- Leon C. Megginson, *Personal and Human Resources Administration,* Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., (1977), pp. 325-335.

- Michael H. Bottmlay, *Personnel - Management,* London, Macdonald and Evans, 1983, PP. 106- 115.

حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمى ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ص ٦٣ - ٦٨.

4- Selig M. Dunzig, *"Something Important is Missing ... What we need to Know about Performance Appraisal"* , Management Review, (Feb. 1980), PP.20-24.

١٥ـ يرجع فى ذلك إلى :

- Arthur P. Briel, *OP. CIT.*, pp. 271- 276.

ــ حامد أحمد بدر ، إدارة المنظمات - اتجاه شرطى ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ص ٣١٢- ٣١٥.

١٦- يوسف اليوسف ، عملية تقييم الأداء الوظيفى ، الإدارة العامة ، العدد ٣٢ (فبراير ١٩٨٢) ص ١٢٩ - ١٥١ .

١٧ - محمد على عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٢ - ٣٤ .

١٨ - حامد أحمد رمضان بدر ، تحسين فعالية تقييم أداء العاملين - اتجاه شرطى ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية تجارة القاهرة ، العدد ٣٦ (١٩٨٨) ، ص ١٧ - ٢٠ .

١٩ - حامد أحمد رمضان بدر ، المرجع السابق ، ص ٢٠ - ٤٢ .

٢٠ - المرجع السابق ، ص ٤٣ - ٤٧ .

21 - Wendell French, *Op. Cit.,* pp. 362-363.

٢٢ - يرجع فى ذلك إلى :

حامد أحمد رمضان بدر ، فعالية اجراء مقابلات اختيار العاملين فى الشركات المساهمة الكويتية ، مجلة فى المال والتجارة ، (ديسمبر ١٩٨٨) ملحق العدد ٢٣٦ ، ص ٥ - ٥٦ .

٢٣ - حامد أحمد رمضان بدر ، السلوك التنظيمى ، المرجع السابق ، ص ٧٠ - ٧٩ .

المراجع :

المراجع العربية :

السلمى ، على ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٥ ، ص ١٠٤ - ١٠٦ .

يوسف ، يوسف « عملية تقييم الأداء الوظيفى »الإدارة العامة ، العدد ٣٢ (فبراير ١٩٨٢)، ص ١٢٩ - ١٥١ .

بدر ، حامد أحمد ، السلوك التنظيمى ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢، ص ٦٣ - ٦٨ .

بدر ، حامد أحمد ، تحسين فعالية تقييم أداء العاملين - اتجاه شرطى ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية تجارة القاهرة ، العدد ٣٦ (١٩٨٨) ، ص ١٧ - ٢٠ .

بدر ، حامد أحمد ، فعالية اجراء مقابلات اختيار العاملين فى الشركات المساهمة الكويتية ، مجلة فى المال والتجارة ، (ديسمبر ١٩٨٨) ملحق العدد ٢٣٦ ، ص ٥ - ٥٦ .

المراجع الأجنبية :

- Beach, Dale S., *Personnel - Management of People at Work*, New York, Macmillan Poblishing Co. Inc., 1980. pp. 290 - 291.

- Bottomley, Michael H., *Personnel - Management*, London, Macdonald and Evans, 1983.

- Briell, Arthur P., "Current Issues in Performance Appraisal" . In Andrew F. Sikula and John F. Mckenna. *"management of Human Resources"*, New York, John Wiley and Sons, 1984, PP. 271- 276.

- Carrell, Michael R., and Franl E. Kuzmits, *Personnel- management of Human Resources*, Columbus, Charles E. Merrell Publishing Co., 1982. pp. 238 - 265.

- Chemington, *Personal Management*, Dubuque, Iowa, W.M.C. Brown Co. Publishers, 1973, pp. 294-295.

- Dunzig, Selig M., *"Something Important is Missing ... What we need to Know about Performance Appraisal"* , Management Review, (Feb. 1980), PP.20-24.

- French,Wendell, *The Personnel Management Process*, Boston, Haughton Mifflin Co., 1974. pp. 361 - 362.

- Megginson, Leon C., *Personal and Human Resources Administration,* Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., (1977) . pp. 325 - 335.

- ...., "Personal Practices in Factory and Office : Manufacturing", *Studies in Personal Policy,* National Industrial Conference Board, No. 194, (1964), p. 17.

ثانيا : حالات عن تقييم أداء العاملين

١ - حالة نظام تقارير أداء الأفراد في

جهاز بحوث ودراسات التعمير

نبذة عن طبيعة نشاط جهاز بحوث ودراسات التعمير

تدعيما للأساليب العلمية التى تتبعها وزارة التعمير فى إنجاز مشروعاتها وللاستفادة من الخبرات المصرية فى مجال التنمية والتعمير ، فقد تم تشكيل لجنة استشارية عليا للتعمير كما تم إنشاء جهاز بحوث ودراسات التعمير يتولى تنفيذ قرارات اللجنة الاستشارية للتعمير الواقعة فى اختصاص الجهاز وبما يحقق استراتيجية الدولة فى مجال التنمية والتعمير .

*** أهداف الجهاز**

يهدف جهاز البحوث والدراسات إلى القيام بدراسة المشروعات الداخلة فى مجالات وأنشطة التعمير بكافة جوانبها الاقتصاديه والاجتماعية والهندسية من خلال أجراء دراسات التنمية والتعمير الشامل ودراسات جدوى المشروعات ودراسات التصميمات والموصفات .

وفى سبيل تحقيق هذا الهدف ممارسة الاختصاصات التالية .

- إعداد الدراسات والبحوث الفنية لمواقع المدن والمجتمعات الجديدة ومشروعات التعمير بالتنسيق مع الأجهزة المعينة بالدولة .

- إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالتنمية والتعمير الشامل ، دراسات الجدوى للمشروعات ، وإعداد التصميمات والمواصفات الفنية اللازمة .

ـ اقتراح تدبير مصادر التمويل بأعمال الدراسات ووضع سياسة الإنفاق عليها طبقا للأولويات وفى إطار التخطيط الشامل للتعمير .

ـ اجراء المسابقات بين المكاتب الاستشارية والمفاضلة بينها لاختيار أفضل من الناحية الفنية والاقتصادية واتخاذ اجراءات إسناد أعمال الدراسات التخطيطية ووضع البرامج التنفيذية لدراسات المدن والمجتمعات الجديدة والمشروعات المتعلقة بها وضمان تنفيذ هذه الدراسات بأسلوب الإدارة والمتابعة العلمية الحديثة .

ـ إعداد وتجهيز المخططات والشروط العامة والخاصة على مستوى طرح العطاء.

ـ إنشاء مركز المعلومات والوثائق بهدف حصر الخطط الإجمالية والتفصيلية وعمل البرامج التنفيذية لمشروعات البحوث والدراسات ، وتنظيم تنفيذ لمتابعة الميدانية لنواحى نشاطات البحوث المختلفة وتقديم المقترحات وتطوير البرامج وإعداد التقارير الدورية ، هذا بالاضافة إلى أعداد النماذج والاستثمارات الاحصائيه لتسجيل كافة البيانات لأوجه أنشطة التعمير .

هذا بالإضافة إلى إعداد شبكة البيانات والوثائق والمكتبة الفنية ونظرا لاتساع نطاق أنشطة الجهاز وتنوعها فإن ذلك بتطلب وجود أفراد فى كافة التخصصات الهندسية والمالية والإدارية وفى مختلف الدرجات العملية والخبرات لكل تخصص وما يتبع ذلك من أعمال الأمانات الفنية والخدمات المعاونة .

شرح أسلوب التقييم المتبع فى الجهاز :

تتم عملية تقييم الأداء فى جهاز البحوث والدراسات عن طريق عدة خطوات فيها ثلاث أنواع من نماذج التقييم ويشارك فى هذه العملية كل من الشخص المراد تقييمه والرئيس المباشر والرئيس الأعلى وكذلك إدارة شئون الأفراد فى الجهاز.

والخطوات التالية تعبر عن مراحل عملية تقييم الأداء فى الجهاز

* فى البداية يقوم كل فرد من أفراد الجهاز (سواء المهندسون أو الإداريون)

بكتابة ما يعرف باسم ملخص المجهود الذاتى المبذول خلال الشهر وذلك فى نهاية كل شهر طبقا للنموذج الموضح فى (ملحق ١)

ويملأ هذا النموذج بواسطة الفرد حيث يسجل بياناته الشخصية وملخص للمجهود الذاتى المبذول خلال الشهر وكذلك الأعمال التى أسندت إليه والتى قام بتنفيذها خلال هذا الشهر ثم يوقع على هذا النموذج ويسلمه إلى رئيسه المباشر .

* تقوم إدارة شئون الأفراد فى الجهاز بموافاة الرئيس المباشر بنماذج تقييم الأداء الشهرى التى سيتخدمها فى تقييم مرؤوسيه الموضحة فى (ملحق ٢) وذلك بعد أن تقوم إدارة شئون الأفراد باستيفاء البيانات الشخصية الخاصة بكل فرد وكذلك بيانات خاصة بالأجازات بأنواعها التى حصل عليها الفرد خلال فترة التقرير وبأى جزاءات إن وجدت خلال نفس الفترة .

* يقوم الرئيس المباشر بتجميع تقارير المجهود الذاتى من مرؤوسيه ويراجعها للتأكد من صحة ما جاء بها ثم عن طريق تقييمه الشخصى لأداء كل فرد فى مجموعة العمل التى يرأسها يقوم بملىء نموذج التقييم الخاص به (نموذج تقييم الأداء الشهرى) وفيه يقوم باعطاء درجات لكل عامل من عوامل التقييم الموضحه فى النموذج ويحدد التقدير النهائى لكل شخص يرفق هذا النموذج من نموذج المجهود الذاتى لكل فرد ويرفع إلى الرئيس الأعلى (وهو غالبا ما يكون رئيس الإدارة المركزية المسئول عن هذا القطاع من الأعمال) .

* يقوم الرئيس الأعلى بمراجعة التقديرات المعطاة بواسطة الرؤساء المباشرين ويقوم باعتمادها أو مناقشة الرؤساء المباشرين فيها إذا رأى ذلك ويقوم على أساس هذه التقديرات بتحديد نسبة الحوافز الشهرية الخاصة لكل فرد من أفراد الجهاز ثم يقوم بارسال هذه التقارير إلى إدارة شئون الأفراد بالجهاز لحفظها واتخاذ الاجراءات نحو صرف الحوافز المقررة لكل فرد .

وفى نهاية كل سنة مالية تقوم إدارة شئون الأفراد بإعداد نموذج تقرير كفاية الإداء لكل فرد فى الجهاز والموضح فى (ملحق ٣) وتقوم إدارة شئون الأفراد باستيفاء بيانات كل فرد والخاصة بالدورات التدريبية التى حصل عليها وتقارير الكفاية خلال الأعوام السابقة وكذلك بعض البيانات الشخصية ثم يرفعها إلى رئيس الإدراة المركزية .

يقوم رئيس الإدارة المركزية بأعطاء تقديرات لكل فرد من خلال النموذج المعد بذلك (تقدير كفاية الأداء) وذلك بالتعاون مع الرئيس المباشر ثم ترفع إلى رئيس الجهاز لاعتمادها وتحال لإدارة شئون الأفراد لاتخاذ اللازم بشأنها .

وقد قام أحد استشارى شئون الأفراد بتحليل الأسلوب المستخدم وذكر بعض الملاحظات والتوصيات هى :

*** تحليل وتقييم الأسلوب المستخدم فى قياس الأداء فى الجهاز :**

تحاول فى هذا الجزء تحليل أسلوب تقييم الأداء فى الجهاز استنادا إلى الإطار العلمى لمقاييس تقييم الأداء السابق الإشارة إليها فى بند (٢)

بالنسبة لعامل صدق مقاييس الأداء

يلاحظ أن هناك بعض عوامل يمكن أن تتأثر بمؤثرات خارجية لا تخضع لسيطرة الفرد فى حين أنها تؤخذ فى الاعتبار عند تقييم أداءه .

مثال : العامل الخاص ب «كمية انجاز الأعمال المكلف بأدائها »

علما بأن العمل فى العادة يوكل إلى الفرد عن طريق رئيسه المباشر وبالتالى فهو لا يعد مقياسا صادقا لكمية العمل التى يستطيع الفرد أن ينجزها إذا أتيحت له الفرصة

بالنسبة لخاصية ثبات مقاييس التقييم

من الملاحظ أن جميع عوامل التقييم المعمول بها تعتمد على التقدير الشخصى للرئيس المباشر .

وليس هناك تحديد لمعايير نمطية لكل وظيفة تحدد ما هو المطلوب من الفرد تحقيقه حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلى للفرد بهذه المعايير .

وبذلك تفقد هذه المقاييس صفة الثبات حيث قد تختلف التقديرات باختلاف من يقوم بالتقييم ومن الممكن أن تتأثر الصفات الشخصية للرئيس والحداثة ، التساهل ، التشدد ، الوسطية فى التقييم .... الخ

بالاضافة إلى أنها لا تساهم فى ترشيد إدارة الأفراد واستثارة طموحهم

بالنسبة لخاصية تميز مقاييس الأداء :

بتحليل النماذج الثلاث المستخدمة يلاحظ أنها لا تستطيع أن تميز بين مستويات الأداء المختلفة وأنها تعتمد فى هذه النقطة على تقدير الرئيس الشخصى وتصنيفه لمرؤوسيه من حيث الإجادة إذ أنه لا يوجد فى نموذج تقييم الأداء درجات لكل معيار من معايير التقييم توضح مستويات الأداء لكل نشاط وتتيح للرئيس التميز بين المستويات المختلفة للأداء .

بالنسبة لسهولة استخدام نماذج تقييم الأداء فالنماذج المعمول بها حاليا تعد من أسهل الطرق التى يفضلها الرؤساء فى تقييم أداء مرؤوسيهم .

بعض الملاحظات العامة على طريقة تقييم الأداء المعمول بها فى الجهاز

* يلاحظ أن نماذج تقييم الأداء المعمول بها فى الجهاز تستخدم فى كل من الوظائف الإدارية والهندسية على السواء مع اختلاف طبيعة كل وظيفة ومتطلباتها طبقا لما هو موضح فى كرت توصيف الوظيفة وبذلك لجأت نماذج تقييم الأداء

إلى العوامل العامة المشتركة فى كل الوظائف وافتقدت الوظيفة لبعض العوامل الخاصة التى تؤثر تأثيرا كبيرا على كفاءة الأداء لبعض الوظائف .

فمثلا لا يوجد فى النماذج عامل الابتكار فى العمل وهو من أهم العوامل فى بعض الوظائف الهندسية . وهذا العامل هو الذى يحدد أساسا كفاءة المهندس ، ومثلا هناك بند فى نموذج تقييم الأداء خاص بالتعامل مع الجمهور فى حين أن معظم وظائف الجهاز لا تتعامل مع الجمهور ومن غير المعروف على أى أساس توضع هذه الدرجة .

* يلاحظ اختلاف معايير التقييم فى النموذج الشهرى عنها فى النموذج السنوى وذلك لأن النموذج الشهرى أساسا يستخدم فى تحديد كمية الحوافز المقررة للفرد وبالتالى لا يخدم الأهداف الأخرى للتقييم .

* يلاحظ أن النموذج السنوى يحتوى على خانة خاصة بالتقرير النصف سنوى ولكنها لا تستوفى فى حين أنه استيفاء هذا البيان ليس صعبا حيث يوافيه الرئيس بتقرير شهرى يمكن على ضوئه أن يحدد الرئيس الأعلى بيانه النصف سنوى .

* التقرير الشهرى لا يتضمن أى عوامل خاصة بالسلوك مثل علاقة الفرد بزملائه وبمرؤوسيه مع قدرته ورغبته فى التعاون مع الآخرين (التعامل مع فريق)

* من الملاحظ أن تقارير تقييم الأداء سواء الشهرية أو السنوية تعتبر سرية والتقديرات التى يعطيها الرئيس لا يجوز للمرووس الإطلاع عليها أو مناقشتها وبالتالى فلا يتم اجراء مقابلات التقييم والتى يتم فيها شرح نقاط القوة والضعف فى أداء الفرد ومناقشته فى التقديرات التى أعطيت له بواسطة رئيسه المباشر أو الرئيس الأعلى .

وسرية هذا التقارير تقلل كثيرا من استفادة الفرد من عملية التقييم وتجعله يتعامل معها بحذر وباعتبار أنها تستخدم فى تحديد حوافزه وعلاواته وترقياته وليس

لمساعدته فى رفع كفاءة أداءه للعمل .

٤ـ النتائج التوصيات

من التحليل السابق تبين أن الأسلوب المتبع فى تقييم الأداء لايحقق بدرجة كافية الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء وذلك يرجع إلى :ـ

أ ـ المعايير المستخدمة معايير عامة غير مرتبطة بطبيعة الوظائف .

ب ـ ليس هناك ارتباط كافى بين تقارير التقييم الشهرية والسنوية حيث تختلف معايير التقييم فى كل منهما .

ج ـ اهمال كثير من الاعتبارات السلوكية التى تؤثر تأثيرا فعالا على كفاءة الأداء

د ـ التقديرات تعتمد بشكل كبير على التقدير الشخصى والذاتى أكثر من المعايير الموضوعية .

وعلى ذلك وحتى يمكن تدعيم أسلوب تقييم الأداء المستخدم حتى يحقق الأهداف المرجوة منه يمكن التوصية بالآتى :

أ ـ وجود نماذج خاصة بكل مجموعة وظيفية من الوظائف المتشابهة تعكس الوصف الصحيح لهذه الوظيفة وطبيعتها ومتطلباتها .

ب ـ إيجاد معايير كمية لتميز المستويات المختلفة للأداء .

ج ـ وجود معايير نمطية بكمية وجوده بحيث لا ترتبط برغبة الرئيس المباشر .

د ـ أن يحتوى التقرير الشهرى على نفس عوامل التقييم الممستخدم فى التقرير السنوى حتى يمكن الاستعانة به عند إعداد التقرير السنوى لا يقتصر دوره فقط على تحديد الحوافز .

هـ ـ يعد سجل لدى الرئيس المباشر به تقارير الأداء الشهرى الخاصة بمرؤوسيه حتى يكمن متابعة تطور أدائهم خلال السنة وكذلك يمكن استخدام هذا السجل

في إعداد التقرير السنوى .

و ـ ضرورة أن يناقش الرئيس المباشر تقرير الأداء الشهرى مع مرؤوسيه كل على حدة وكذلك لابد من مناقشة التقديرات المعطاه فى تقرير الأداء السنوى مع المرؤوسين سواء بواسطة الرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى .

وذلك لأن سرية هذه التقارير تهدر أهم أهداف تقييم الأداء وهو مساعدة الفرد على معرفة أخطاءه وتطوير إداءه ولذلك ننصح بضرورة اجراء مقابلات التقييم لكل مرؤوسين .

المطلوب : ما هو رأيك فى النظام الحالى لتقييم أداء الأفراد ، وما هو رأيك فى الملاحظات والتوصيات المقدمة . (مرفق نماذج تقييم الأداء المستخدمة)

صندوق البحوث والدراسات ملحق رقم ١

تقرير ذاتى مختصر

النشـــاط خلال

شهر:	
عام :	

الاسم	
الوظيفة	
الدرجة	

التخصص	
المستوى	

ملحض المجهود الذاتى المبذول خلال الشهر

مرؤوس أ ، إشراف

توقيـــع	

نتيجة تقييم الأداء	

وزارة التعمير
والمجتمعات الجديده واستصلاح الاراضى
صندوق البحوث والدراسات

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم ٢

تقرير شهرى

بتقييم الانجاز عن المده

من / / ١٩ إلى / / ١٩

ـ الاسم :

ـ الدرجة المالية :

ـ تاوظيفة الحالية :

ـ القطاع التابع له العامل :

ـ المجموعة الوظيفة :

التخصص النوعى للنشاط :

ـ التخصص فى المؤهل :
(بالنسبة للمهندسين)

ـ نسبة الحافز المقرره :

عناصر التقرير	النهاية العظمى	تقدير الرئيس المباشر	تقدير الرئيس الأعلى	ملاحظات
مدى المساهمة فى نشاط البحوث والدراسات:				
ـ كمية أنجاز الاعمال المكلف بادائها.	٤٠			
مستوى أنجاز الاعمال المكلف بادائها:				
ـ جودة الانتاج.	١٠			
ـ الاهتمام بالعمل .	١٠			
ـ الدقة والامانة فى الاداء .	١٠			
العوامل الشخصية المؤثره على الانتاج:				
ـ القدرة على مواجهة الصعاب والتصرف وتحمل	١٠			
المسئولية .	١٠			
ـ الاستعداد لتلقلى التعليمات والمعلومات .	١٠			
ـ الانتظام فى العمل ومدى أستعمال الحث فى الحصول على الاجازات بأنواعها .				
المجموع الكلى بالارقام.	١٠			
المجوع الكلى بالحروف	مائة			
المرتبة المستحقه				
توقيع الرئيس المباشر				
توقيع رئيس القطاعالمختص				

يعتمد (١)

تقييم الأداء وتقرير صرف الحافز

أولا :ـ مراتب تقييم الأداء

١ـ تحدد مرتبة تقييم الأداء للعامل الذى يحصل على ٩٠ درجة فأكثر بمرتبة ممتاز ويستحق ١٠٠ ٪ من الحد الأقصى لنسبة الحافز المقرر .

٢ـ من يحصل على ٨٠ درجة وأقل من ٩٠ درجة بمرتبة جيد جدا ويستحق ٨٥ ٪ من نسبة الحافز المقرر .

٣ـ من يحصل على ٦٥ ٪ درجة وأقل من ٨٠ درجة بمرتبة جيد ويستحق ٧٠ ٪ من نسبة الحافز المقرر .

٤ـ من يحصل على ٥٠ درجة وأقل من ٦٠ درجة بمرتبة كفء ويستحق ٥٠ ٪ من نسبة الحافز المقرر .

٥ـ من يحصل على أقل من ٥٠ ٪ درجة لا يستحق حافزا عن الشهر الذى يتم تقييم انجاز العامل فيه .

ثانيا :ـ ضوابط تقرير الحافز :

ـ يكون صرف الحافز بنسبه أيام العمل الفعليه إذا تجاوزت أيام الاجازات بأنواعها الحاصل عليها العامل عشرة أيام طوال الشهر الذى يوضع فيه التقرير .

ـ يحرم العامل من الحافز فى حالة توقيع جزاء الانذار أو الخصم من المرتب أو الغياب بدون أذن وذلك عن الفترة التى يتقرر منح الحافز عنها .

ـ يخفض الحافز بنسبة ٥ ٪ عن كل حالة تأخير عن مواعيد العمل الرسمية .

ـ الاجازة الناتجة عن إصابة العمل ومدة المهام الرسمية والدورات والبرامج

التدريبية والبعثات التعليمية أيام عمل يصرف عنه الحافز ويكون تقرير العامل خلالها مماثلا للشهر السابق على الإصابة أو المهمة .

ـ لا يستفيد من نظام الحوافز المنتدبون أو المعارون طوال الوقت خارج الصندوق وكذا الموقفون عن العمل اعتبارا من تاريخ الوقف حتى يزول سببه والمحالون إلى محكمه تأديبية أو جنائية ولم تثبت براءتهم .

بيانات تحرر بمعرفة إدارة شئون العاملين بالبحوث والدراسات التابع لها العامل .
بيان الاجازات بأنواعها المتحصل عليها)
خلال فترة التقرير .　　　) اعتيادى　　عرضى　　مرضى
بيان الجزاءات أن وجدت خلال فترة)
التقرير .
توقيع المختص بشئون العاملين :
الاسم　　　　الوظيفة　　　　التوقيع

وزارة التعمير　　　　　　　　　　بسم الله الرحمن الرحيم

الجهاز المركزي للتعمير

ملحق رقم «٣»

تقرير
كفاية الاداء

لشاغلى وظائف الدرجة الاولى فما دونها

عن المدة من / / ١٩ إلى / / ١٩

فيما عد الحرفيين والخدمات المعاونة

١ـ الاسم : ....

٢ـ تاريخ اميلاد ....

٣ـ المؤهل العلمى وتاريخ الحصول عليها : ....

٤ـ تاريخ دخول الخدمة : ....

٥ـ الوظيفة وتاريخ الحصول عليها: ....

٦ـ الدرجة الجامعية وتاريخ الحصول عليها : ....

٧ـ مسمى الوظيفة التى يباشرها : ....

٨ـ الإدارة التابع لها والقسم : ....

٩ـ الجزاءات خلال فترة التقرير : ....

....

....

....

....

١٠ ـ الدورات التدريبية والبعثات : ....

....

....

....

....

١١ ـ تقرير الكفاية عن السنتين الأخيرتين : ....

١٢ ـ القدرة على شغل وظيفة أعلى : ....

١٣ : بيانات أخرى : ....

الموظف المختص　　　　رئيس قسم شئون الخدمة　　　　مدير إدارة شئون العاملين

....　　　　..........................　　　　..........................

وزارة التعمير

الجهاز المركزى للتعمير

بسم الله الرحمن الرحيم

« إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس فاحكموا بالعدل »

عناصر التقرير	العناصر النوعية
العمل والإنتاج ٦٠ درجة	١ـ الإلمام بالعمل وتنظيمه ومتابعة ومراجعة البرامج التفصيلية للعمال ... ... ٢ـ كمية الإنتاج وكفاءة الآداء وسرعة الإنجاز ... ... ٣ـ أكتساب الخبرة والاستفادة من التدريب وإمكانية التقدم ... ...
الاستعداد الذاتى والقدرات ١٥ درجة	٤ ـ القدرة على الإشراف وكسب ثقة وتعاون الآخرين وتحمل المسئولية ... . ٥ ـ الاستعداد لتلقى التعليمات وسرعة تنفيذها وتدريب المرؤوسين على ذلك .. . ٦ ـ بذل مزيد من الجهد والوقت وتبسيط الإجراءات والمرونة وحسن التصرف
المواظبة ١٠ درجات	٧ـ أحترام مواعيد العمل الرسمية والانصراف فى المواعيد المحدده ... ... ٨ ـ زستعمال وقت العمل الرسمى فى أداء أعمال الوظيفة .. ..
السلوك والصفات الشخصية ١٥ درجة	٩ـ الاتصال بالجمهور ومعاملته ... ... ١٠ ـ العلاقات والتعاون مع الرؤساء والمرؤوسين ... . ١١ ـ مدى أحترام اللوائح والتعليمات .. ..

المجموع الكلى بالأرقام ... ...

المجموع الكلى بالحروف ... ...

مرتبة الكفاية المقدرة ... ...

رأى الرئيس المباشر ________________

رأى الرئيس المختص ________________

رأى الرئيس الأعلى ________________

تقرير لجنة شئون العاملين ________________

بسم الله الرحمن الرحيم
وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل
صدق الله العظيم

- الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية - (نوبار) ٤٠٩٩٧ س ٨٤ - ٣٠٠٠ ٣٠٠٠

	النهاية العظمى	قياس الكفاية بعد مضى ستة شهور من العام الموضوع عنه	التقرير النهائى	ملاحظات
... ...	٢٠ ٢٠ ٢٠ المجموع ٦٠			
... ...	٥ ٥ ٥ المجموع ١٥			
... ...	٥ ٥ المجموع ١٠			
... ...	٥ ٥ ٥ المجموع ١٥			
... ...	١٠٠ مائة			

توقيعه ______
توقيعه ______
توقيعه ______

يعتمد ،،

رئيس اللجنة

تقرير الكفاية للعاملين من الدرجة الأولى فما دونها :

المادة (٢٨) من القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣

المادة (٢٩) من اللائحة التنفيذية الصادرةبالقرار الوزارى رقم ٤٦ لسنة ١٩٨٣

أولا : مرتبة الكفاية:

(أ) ممتاز : من ٩٠ درجة فأكثر

(ب) جيد: من ٧٠ درجة إلى أقل من ٩٠ درجة

(ج)متوسط: من ٥٠ درج إلى ٧٠ درجة

(د)ضعيف : أقل من ٥٠درجة

٢ـ يكون قياس الأداء مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائى لتقرير الكفاية وذلك من واقع السجلات والبيانات التى تعدها الوحدة لهذا الغرض ونتائج التدريب المتاح وكذلك أى معلومات أو بيانات يمكن الأسترشاد بها فى قياس كفاية الأداء.

٣ ـ يلتزم كل رئيس بأن يوضح فى خانة الملاحظات ما يراه من مبررات مؤيدة للتقرير الذى وضعه.

٤ـ تقدم التقارير خلال شهر يناير وفبراير وتعتمد من لجنة شئون العاملين خلال شهر مارس .

ثانيا المادة ٣١:

لا يجوز تقدير كفاية العاملين من الفئات المبينة فيما يلى بمرتبة ممتاز :

(أ)العامل الذى اتيحت له فرصة التدريب ولم يجتازه بنجاح.

العامل الذى وقع عليه جزاء تأديبى بعقوبة الخصم من أجره أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على خمسة أيام أو بعقوبة أشد أو جوزى بجزاءات تتجاوز مجموعها الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد عل عشرة أيام أو بعقوبة أشد خلال العام الذى يوضع عنه التقرير .

(ج) العامل من شاغلى الوظائف العليا الذى يوقع عليه أى جزاء خلال العام الذى وضع عنه بيان كفاية الأداء.

(د) العامل العائد من إعاره أو أجازه بدون مرتب الذى لا يتوفر فيه شرط الحصول على تقرير كفايه حكمى و يستثنى من ذلك من كان اخر تقرير كفاية عنه قبل الإعاره أو الأجازه بمرتبة (ممتاز)

المادة / ٣١ مكرر :

لا يجوز تقدير كفاية العاملين من الفئات المبينه فيما يلى بمرتبتى جيد أوممتاز:

(أ) العامل الذى اتيحت له فرصة التدريب وتخلف عن التدريب ما لم يكن بعذر تقبله السلطة المختصه .

(ب)العامل الذى وقع عليه جزاء تأديبى بعقوبة الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على عشرة أيام أو جوزى بجزاءات يجاوز مجموعها الخصم من الأجر أو الوقوف عن المعل لمدة تزيد على خمسة عشر يوما فى العام الذى يوضع عنه التقرير .

٢ - حالة تقييم أداء العاملين

بهيئة كهرباء مصر

المقدمة :

*** كفاءة توظيف المهندسين فى مصر وصناعة الكهرباء والطاقة :**

يعنى قطاع الكهرباء والطاقة - فى المقام الأول - بتوفير الطاقة الكهربائية لمختلف عناصر الإنتاج والخدمات بلقدرات اللازمة والمواصفات الفنية الملائمة ، وذلك فى ظل كافة الضمانات التى تكفل استمرار واستمرار التغذية الكهربية دون انقطاع فى كافة الأحوال ، فى حدود الإمكانات المتاحة والذى يسعى إلى تطويرها على الدوام .

وتشتمل صناعة الكهرباء والطاقة للوفاء بهذه الأغراض على مناشط عديدة تتضمن توليد الطاقة الكهربائية من كافة مصادرها المائية والأحفورية وغير القليدية ، وإقامة شبكات ربطها ونقلها وتوزيعها على كافة الجهود الفائقة والعالية والمتوسطة والمنخفضة ، سواء فى الحضر أو الريف أو المناطق النائية على امتداد القطر المصرى عرضه . بل وبعض مناشط تصنيع المعدات الكهربية وفقا للإمكانات المتاحة فنيا واقتصاديا ، إلى جانب تنفيذ مشروعات التغذية الكهربية كمحطات التوليد والشيكات الكهربية ، فضلا عن مناشط استشراف آفاق الطاقة الكهربية لمقابلة احتياجات المستقبل المتضاعفة منها كالطاقة النووية وما يرتبط بها من مواد نووية ومجالات البحوث والاختبارات والتطبيقات الذرية ، وعلى ذلك يضم قطاع الكهرباء والطاقة بمصر كلا من الهيئات التالية :

* هيئة كهرباء مصر .

* هيئة كهربة الريف .

* هيئة تنفيذ مشروعات المحطات المائية .

* هيئة الطاقة الذرية .

* هيئة المحطات النووية لتوليد الكهرباء .

* هيئة المواد النووية .

* هيئة تنمية واستخدام الطاقة الجديدة والمتجددة .

* هيئة القطاع العام للإنشاءات والصناعات الكهربية .

وتضم كلا من الشركات التالية :ـ

* شركة النصر لصناعة المحولات الكهربية (الماكو) .

* الشركة العامة للمشروعات الكهربية (إليجيكت) .

* شركة السد العالى للمشروعات الكهربية والصناعية (هايديمليكو) .

* شركة مصر للمشروعات الميكانيكية والكهربية (كهروميكا) .

* هيئة القطاع العام لتوزيع القوى الكهربية .

وتضم كلا من الشركات التالية :ـ

* شركة توزيع كهرباء القاهرة .

* شركة توزيع كهرباء الإسكندرية .

* شركة توزيع كهرباء شمال ادلتا .

* شركة توزيع كهرباء جنوب الدلتا .

* شركة توزيع كهرباء البحيرة والمناطق الشمالية والغربية .

* شركة توزيع كهرباء القناة .

* شركة توزيع كهرباء شمال الصعيد .

* شركة توزيع كهرباء جنوب الصعيد .

وتعتبر هيئة كهرباء مصر هى الهيئة الأم فى قطاع الكهرباء والطاقة ، نظرا لأنها

الهيئة المسئولة عن إنتاج الطاقة الكهربية فى جميع أنحاء القطر المصرى ، كما أنها مسئولة فى ذات الوقت عن ربط مصادر الإنتاج (محطات التوليد) ونقل الطاقة الكهربائية إلى مصادر الإستهلاك . ولذا فهى تتميز بكبر حجم هيكلها التنظيمى وقدرتها فى نفس الوقت على استيعاب عدد كبير من القوى العاملة ، لا يتقدم عليها فى هذا المضمار فى قطاع الكهرباء والطاقة سوى هيئة القطاع العام لتوزيع القوى الكهربية ، والتى تضم داخلها ثمان شركات تضطلع بتوزيع الطاقة الكهربية - التى تنتجها وتنقلها هيئة كهرباء مصر - على أنحاء القطر المصرى .

وحتى يتسنى لنا تشخيص كفاءة توظيف العمالة الهندسية بقطاع الكهرباء والطاقة ، فإننا نركز فيما يلى على هيئة كهرباء مصر ، إنتاج الطاقة الكهربية ، وهيئة القطاع العام لتوزيع القوى الكهربية (توزيع الطاقة الكهربية) ، باعتبارهما يمثلان قطاع الكهرباء والطاقة تمثيلا حقيقيا من حيث الوظيفة وهيكل العمالة بما فى ذلك العمالة الهندسية على الخصوص . وبالنظر إلى الهيكل التنظيمى لهيئة كهرباء مصر ، فإننا نجدها تتكون من خمس مناطق رئيسية هى :-

١- منطقة كهرباء القاهرة .

٢- منطقة كهرباء الإسكندرية .

٣- منطقة كهرباء الوجه البحرى .

٤- منطقة كهرباء الوجه القبلى .

٥- منطقة كهرباء القناة .

بالإضافة إلى خمس إدارات مركزية هى :

١- إدارة الهيئة للمشروعات . ٢- إدارة الهيئة للدراسات والبحوث والتخطيط .

٣- إدارة الهيئة للتشغيل . ٤- إدارة الهيئة للشئون المالية والإقتصادية .

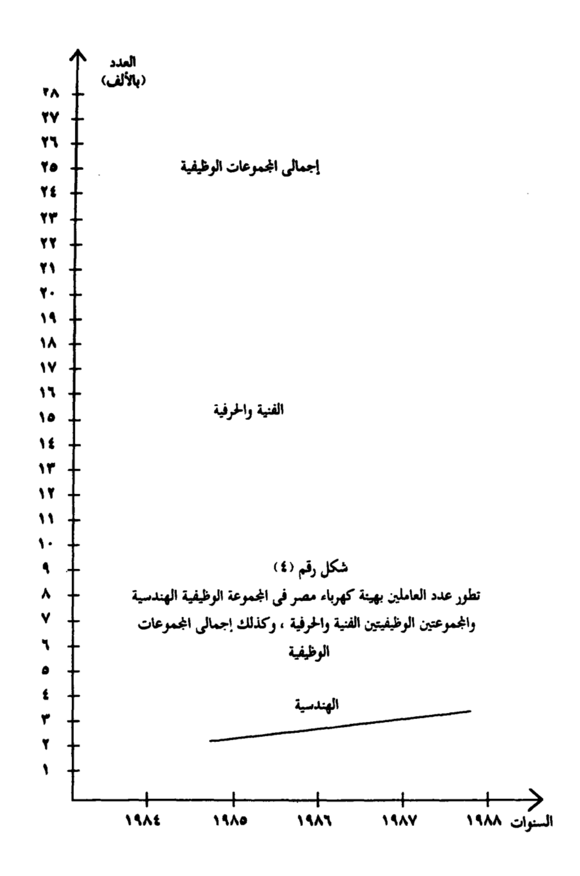
٥- إدارة الهيئة للشئون الإدارية والقوى العاملة والتدريب . وهى إدارات لها هيكلها التنظيمى المعقد الذى يتلائم مع طبيعة الأعمال المنوطة بها .

وإذا اطلعنا على التشكيل اداخلى لمناطق الكهرباء ، فسنجد كلا منها تشتمل على تفتيشين رئيسيين أحدهما للمحطات والآخر للشبكات، أما التشكيل الداخلى لأى محطة حرارية بأية منطقة فيتضمن قسمين أحدهما للتشغيل والآخر للصيانة .

ولقد تطورت العمالة داخل هذه الهيكلية الضخمة مع التطور الحادث فى القدرة الكلية المركبة . وكذا التطور فى الطاقة المولدة ، وفى السنوات الخمس الأخيرة :ـ ٨٤ – ١٩٨٨ نستطيع أن نرصد تطويرا فى العمالة بكافة المجموعات الوظيفية بما فيها العمالة الهندسية ، من ٢٢٦٤٠ فرد عام ١٩٨٤ إلى ٢٨٨٤١ عام ١٩٨٨ .

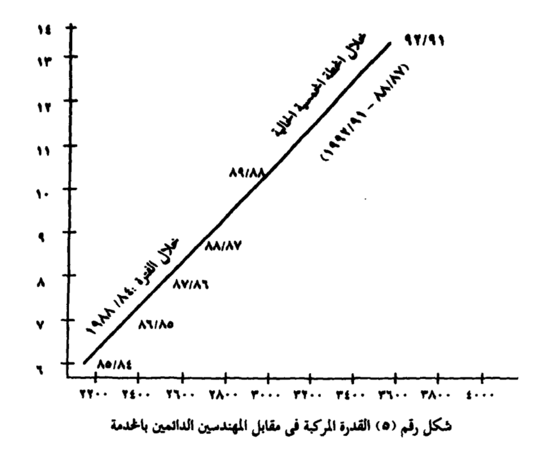
ونستطيع أن نميز تطور العمالة الهندسية داخل هذا التطور الإجمالى من ٢٠٣٠ مهندس أو ٢٣١٨ مهندس وكيماوى ، عام ١٩٨٤ إلى ٢٩١٥ مهندس أو ٢٣٠٣ مهندس وكيماوى عام ١٩٨٨ ، وذلك للعمالة الدائمة ـ أى بمعدلزيادة سنوى يعادل حوالى ٨٪ ، وذلك فى الوقت الذى زادت فيه القدرات المركبة من حوالى ٦٠٠٠ ميجاوات عام ١٩٨٤/٨٣ إلى حوالى ٩٠٠٠ ميجاوات عام ٨٧/ ١٩٨٨ بمايشير إلى بقاء نفس نسبة عدد المهندسين العاملين لكل ميجاوات مركب (٠,٣٣ عام ١٩٨٤) على ماهو عليه تقريبا (٠,٣٢ عام ١٩٨٨) ويشير ذلك فى ذات الوقت إلى كفاءة عالية جدا فى توظيف المهندسين داخل هيئة كهرباء مصر [شكل رقم (٥) وشكل رقم (٦)] قارن هذه لكفاءة بكفاءة تعليم طلاب الهندسة فى للايات المتحدة الأمريكية [شكل رقم(٣)] فذا أضفنا إلى العمالة الدائمة العمالة المؤقتة فإن الوضع يظل على ماهو عليه من حيث كفاءة توظيف العمالة الهندسية وأيضا العمالة الكلية (٣٣٠٨٠ فرد عام ١٩٨٨ فى مقابل ٩٠٠٠ميجاوات مركبة فى نفس العام وهو ماتقره نسبة التوظيف الكلى العالمية لمرافق خدمة الكهرباء والطاقة كهيئة كهرباء مصر .

وتقع معظم هذه العمالة الهندسية داخل تخصص الهندسة الكهربية



شكل رقم (٤)

تطور عدد العاملين بهيئة كهرباء مصر فى المجموعة الوظيفية الهندسية والمجموعتين الوظيفيتين الفنية والحرفية ، وكذلك إجمالى المجموعات الوظيفية



شكل رقم (٥) القدرة المركبة فى مقابل المهندسين الدائمين بالخدمة



شكل رقم (٦) عدد المهندسين العاملين بهيئة كهرباء مصر
وقطاع الكهرباء والطاقة لكل ميجاوات مركب

والميكانيكية، بينما يتوزع القليل الباقى على تخصصات الهندسة المدنية والمعمارية والكيميائية ، أما فيما يختص بالوظائف الهندسية سواء فى البحث أو التطوير أو التصميم أو التشييد أو الإنتاج أو الصيانة أو العمليات أو الإدارة أو غيرها فلا تتوافر بيانات محددة عنها ،ـ ولكن يمكن القول بكثير من الإطمئنان ـ أنها فى ظل التوظيف الكفء للعمالة الهندسية بقطاع الكهرباء والطاقة (نسبة المهندسين لكل ميجاوات مركبة تقع فى نطاق توزيعها الطبيعى).

وظائف مشروعات محطات التوليد

بهيئة كهرباء مصر

يضع مجلس الإدارة هيكلا تنظيميا وله أن يدخل مايراه من تعديلات عليه وفقا لتطر العمل واحتياجاته ، ويضع أيضا مجلس الإدارة جداول وظائف الهيئة وبطاقات وصف لكل وظيفة تتضمن تحديد واجباتها ومسئولياتها وافلشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها وترتيبها فى إحدى الفئات المالية الملية الاردة بجدول الأجور . وتقسم وظائف الهيئة إلى مجموعات نوعية طبقالطبيعة العمل بكل وحدة (ديوان عام الهيئة أو المنطقة) وعلى سبيل المثال لا الحصر وظائف مشروعات محطات التوليد كالآتى :

نفس الشيء بالنسبة لوظائف مشروعات محطات التليد كما سبق وظائف الإدارة العليا هكذا بالنسبة لمجموعة الظائف الهندسية والكيميائية ومجموعة الوظائف الفنية وسنحاول أن نتناول هيكلا تنظيميا لوحدة تابعة لهيئة كهرباء مصر كالآتى :ـ

رقم الوظيفة	اسم الوظيفة	الربط المالى	شروط شغل الوظيفة
(١) مشروع	مهندس مقيم للمشروع	١٥٦٠ ـ ٢٤١٥	بكالوريس هندسة أو مايعادله ، خبرة فى مجال العمل مدة لا تقل عن ١٦ سنة وقدرة فائقة على القيادة والوجيه .
(٢) مشروع	مدير عام الإدارة العامة للتركيبات الميكانيكية	١٣٨٠-٢٢٤٤	بكالوريس هندسة أو مايعادله وخبرة فى مجال العمل مدة لا تقل عن ١٥ سنة ـ قضاء مدة فى وظائف الفئة الأدنى لا تقل عن سنين للترقية ـ اجتياز البرامج التدريبية التى تتيحها الهيئة ـ قدرة فائقة هلى القيادة والتوجيه .
(٣) مشروع	مدير عام الإدارة العامة للتركيبات الكهربائية	١٣٨٠-٢٢٤٤	نفس شروط (٢) مشروع .
(٤) مشروع	مدير إدارة التركيبات الكهربائية	١٠٢٠- ٢٠٢٨	بكالوريس هندسة أو مايعادله وخبرة فى مجال العمل لا تقل عن ١٣ سنة للتعيين وقضاء

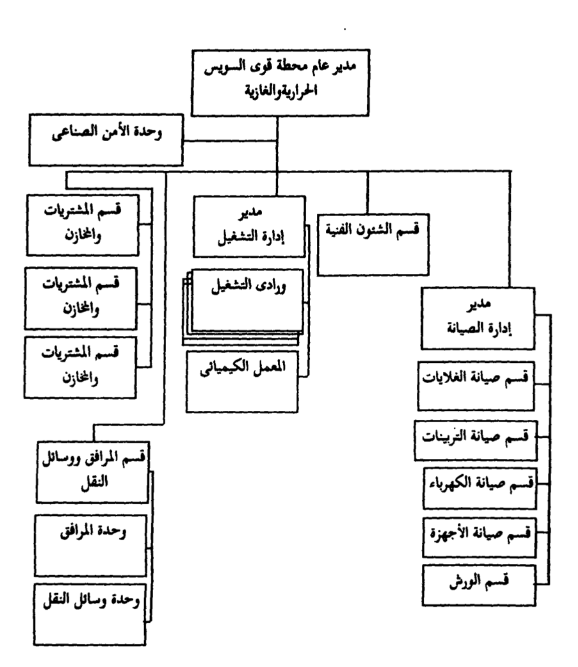
			مدة فى وظائف الفئة الأدنى لا تقل عن ٥ سنوات للترقية ـ اجتياز التدريبات التى تتيحها الهيئة .
(٥) مشروع	مدير إدارة تركيبات لتربينات	١٠٢٠-٢٠٢٨	بكالوريس هندسة أو مايعادله ، خبرة فى مجال العمل مدةلا تقل عن ١٣ سنة للتعيين أو قضاء مدة فى وظائف الفئة الأدنى لا تقل عن ٥ سنوات للترقية ، اجتياز التدريب التى تتيحها الهيئة .
(٦) مشروع	مدير إدارة تركيبات الغلايات	١٠٢٠-٢٠٢٨	نفس الشروط (٥) مشروع .
(٧) مشروع	مدير إدارة تركيبات الأجهزة	١٠٢٠-٢٠٢٨	نفس الشروط (٥) مشروع .
(٨) مشروع	مدير إدارة التركيبات الكيماوية	١٠٢٠-٢٠٢٨	بكالوريس هندسة أو بكالوريس علوم وخبرة فى مجال العمل مدة لا تقل عن ١٣ سنة للتعيين ـ وقضاء مدة فى وظائف الفئة الأدنى لا تقل ن ٥ سنوات للترقية ـ اجتياز التدريب التى تتيحه الهيئة .
(٩) مشروع	مدير إدارة الأعمال المدنية	١٠٢٠-٢٠٢٨	نفس شروط (٥) مشروع مع اختلاف التخصص .
(١٠) مشروع	مدير إدارة الشئون المالية	١٠٢٠-٢٠٢٨	بكالوريس تجارة أو مايعادله وخبرة فى مجال العمل مدة لا تقل عن ١٣ سنة للتعيين ـ قضاء مدة فى وظائف الفئة الأدنى لا تقل ٥ سنوات للترقية ـ اجتياز التدريب الذى تتيحه الهيئة .
(١١) مشروع	رئيس قسم الشئون الإدارية والأفراد	٧٢٠- ١٨٢٤	مؤهل فوق المتوسط أو متوسط مناسب وخبرة فى مجال العمل مدة لا تقل عن ١٢سنة ـ قضاء مدة فى وظائف الفئة الأدنى لا تقل هعن ٥ سنوات للترقية ـ اجتياز التدريب الذى تتيحه الهيئة .

هيئة كهرباء مصر

منطقة كهرباء القناة

محطة قوى السويس الحرارية والغازية

الهيكل التنظيمى



القواعد الخاصة بوضع التقارير الدورية للعاملين

وفقا لأحكام نظام العاملين بالهيئة

يتم تقييم أداء العاملين بالهيكل التنظيمى السابق لمحطة توليد تابعة لهيئة كهرباء مصر بنظام وضع «تقارير دورية» للعاملين حسب لائحة الهيئة ماعدا وظائف الإدارة العليا كالآتى:

(١) يوضع التقرير الدورى عن سنة تبدأ من أول يناير حتى نهاية ديسمبر من كل سنة .

(٢) يوضع التقرير خلال شهرى يناير وفبراير من السنة التالية ويعتمد من لجنة شئون العاملين المختصة خلال شهر ماس .

(٣) يعد التقرير الدورى كتابة بمعرفة رئيس القسم ثم مدير الإدارة المختص ، ثم يعرض التقرير على المدير العام المختص للإعتماد .

(٤) يعرض التقرير بعد ذلك على لجنة شئون العاملين المختصة بعد استيفاء التقرير لتقدير مرتبة كفاية العامل ، وفى حالة اختلاف تقدير اللجنة عن تقديرات الرؤساء المختصين ـ فيجب أن يكون قرارها مسببا وقائما على ماتبين لها من مبررات .

(٥) تحدد عناصر التقرير ودرجات كل عنصر بما يلى :ـ

١ـ كمية الإنتاج ودقته	٣٠ درجة .
٢ـ الابتكار والاستعداد لتحمل المسئولية	٣٠ درجة .
٣ـ السلوك الشخصى والتعاون مع الزملاء	٣٠ درجة .
٤ـ المواظبة والحالة الصحية	١٠ درجة .
المجموع :	١٠٠ درجة .

(٦) تقدير مرتبة الكفاية على النحو التالى :ـ

من ٩١ إلى ١٠٠ درجة ممتاز .

من ٩٠ إلى ٧٦ درجة جيد .

من ٧٥ إلى ٥١ درجة متوسط .

من ٥٠ فأقل ضعيف .

(٧) فمثلا تقوم الشئون الإدارية بملئ البيانات اللازمة من جهتها فى النموذج التالى قبل إرسالها إلى الأقسام لوضع درجات العاملين .

هيئة كهرباء مصر

منطقة كهرباء القناة

التقرير الدورى عن المدة ١٩٨٣/١/١ إلى ١٩٨٣/١٢/١

أ) بيانات تستوفى بمعرفة إدارة شئون الأفراد المختصة :

اسم العامل : الشحات عبدالمنعم محمد رقم العامل : ١٠٠٧١ المجموعة الوظيفية : الفنية

الوظيفة : مباشر تشغيل أول

القسم : الكنترول الإدارة : التشغيل الإدارة العامة: التفتيش :

البيانات الشخصية :ـ

تاريخ الميلاد : ١٩٤٤/١٠/٦ المؤهل وتايخه : د.ث.ص.ك سنة ١٩٦٤ تايخ التعيين : ٦٤/١١/٧

الفئة وتاريخها : ١٩٤٤/٨٤٠ فى ٨٢/٩/١٥

البيانات الخاصة بنسبة التقدير : انظر القواعد الخاصة بوضع التقرير رقم (٥)

التدريب والبعثات: لا يوجد التجنيد أو الاستبقاءأو الاستدعاء :

الندب أو الإعارة أو الإجازة الخاصة :

الإجازة المرضية : لا يوجد

الجزاءات : لا يوجد

رقم	عناصر التقدير	درجة	ملاحظات
١	كمية الإنتاج ودقته	٣٠-	
٢	الابتكار الاستعداد لتحمل المسئولية	٣٠-	
٣	السلوك الشخصى والتعاون مع الزملاء	٣٠-	
٤	المواظبة والحالة الصحية	١٠-	

١٠٠-

توقيع رئيس القسم	مدير الإدارة	مدير عام	لجنة شئون العاملين
مهندس أو الوردية	التشغيل	/	/

(٧) الحالات الخاصة التى يجب مراعاتها عند وضع التقارير :ـ

أـ العامل المعار داخل الجمهورية أو المنتدب أو المكلف تختص بوضع التقرير عنه الجهة التى قضى بها أكثر مں ستة أشهر من سنة التقدير .

ب ـ العامل المعار خارجة الجمهورية أو المصرح له بأجازة خاصة بدون مرتب يعتد بتقدير العام السابق وضعه عنه قبل الإعارة أو الأجازة .

جـ ـ العامل المجند تقدير كفايته بمرتبة جيد حكما فإذا كانت كفايته فى العام السابق بمرتبة ممتاز تقدير بمرتبة ممتاز حكما .

د ـ العامل المستدعى للإحتياط أو المستبقى تقدير كفايته بمرتبة ممتاز حكما .

هـ ـ أعضاء مجلس نقابة العاملين بالهيئة تقدر كفايتهم بمالا يقل عن مرتبة كفايتهم فى السنة السابقة على انتخابهم .

و ـ العمل المريض الذى تزيد مدة مرضه عن ثمانية أشهر تقدير كفايته بمرتبة جيد حكما فإذا كانت كفايته فى العام السابق بمرتية ممتاز فتقدر بمرتبة ممتاز حكما

- يخطر العامل الذى قدرت كفايته بمرتبة ضعيف بسبب هذا التقدير ليعمل على تحسين أدائه فى العمل وله أن يتظلم من هذا التقدير كتابة خلال عشرين يوما من تاريخ اخطاره به إلى لجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض بكل وحدة وتشكل بقرار من السلطة المختصة (رئيس مجلس إدارة الهيئة ورؤساء المناطق بحسب الأحوال) من ثلاثة أعضاء من مستوى الإدارة العليا ممن لم يشتركوا فى وضع التقدير وعضو تختاره اللجنة النقابية على أن تفصل اللجنة فى هذا التظلم خلال ٦٠ يوما من تاريخ تقديمه إليها ، ويكون قرارها نهائيا ، ولا يعتبر التقدير نهائيا إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم أو البت فيه .

- إذا قدم عن العامل تقديران متتاليان بمرتبة ضعيف يعرض مره على لجنة شئون العاملين المختصة ، فإذا تبين لها من فحص حالته أنه أكثر ملاءمة للقيام بوظيفة أخرى فى ذات درجةوظيفته قررت نقله إليها - وأما إذا تبين أنه غير صالح للعمل فى أية وظيفة أخرى من ذات درجة وظيفته بطريقة مرضية اقترحت فصله من الخدمة مع حفظ حقه فى المعاش أو المكافأة أو منحه أجازة طبقا لأحكام العاملين المدنيين بالدولة وترفع اللجنة تقريرها إلى السلطة المختصة لاعتمادها فإذا لم تعتمد أعادته إلى اللجنة مع تحديد الوظيفة التى ينقل إليها العامل فإذا كان التقرير التالى مباشرة بمرتبة ضعيف يفصل من الخدمة من اليوم التالى لاعتبار التقدير نهائيا مع حفظ حقه فى المعاش أو المكافأة .

- يضع مجلس الإدارة نظاما للرقابة التفتيش المتابعة وتقييم الأداء يحقق الأهداف الآتية :-

أ) رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين فى مختلف المواقع عن طريق وضع معايير محددة .

ب) متابعة سير العمل فى إدارات الهيئة ومناطقها طبقا للخطة المقررة .

جـ) متابعة التقدير الدورى عن نشاط والوحدات المختلفة .

د) الكشف عن المعوقات والصعوبات القائمة فى سبيل أداء لمرفق لخدماته واقتراح الحلول لإزالتها أو علاجها سواء من الناحية الفنية أو المالية أو الإدارية .

ـ يهدف نظام الحوافز بالهيئة إلى ربط الأجر بمعدلات الأداء بما يحقق أهدافها فيما يتعلق بالعمل والإنتاج وترشيد الإنفاق .

ـ يضع مجلس الإدارة القواعد التنفيذية لنظام الحوافز للأنشطة التى تمارسها الهيئة على أن يؤخذ فى الاعتبار العناصر الآتية :ـ

أ) كمية الأداء .

ب) كفاءة الأداء .

جـ) الوفر فى استخدام الخامات والمواد وقطع الغيار .

د) المحافظة على الأموال المملوكة للهيئة .

هـ) منح العلاوة طبقا لما يأتى :ـ

ـ علاوة كاملة فى حالة حصول العامل على تقدير ممتاز أو جيد على الأقل .

ـ تقوم الهيئة بإرسال العاملين إلى مراكز التدريب القوى الكهربائية والميكانيكية التابعة للهيئة فى الداخل وإيفاد بعثات إلى الخارج وهدفها رفع الكفاية الإنتاجية للقوى البشرية العاملة بالهيئة . وعلى سبيل المثال لا الحصر سنرفق الخطة الزمنية لعام ١٩٧٧ – ١٩٧٨ لمركز تدريب القوى الكهربائية والميكانيكية بشمال القاهرة التابع لهيئة كهرباء مصر .

وكذلك بيان بالنشاط التدريبى لرفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الفنية للعاملين بقطاع الكهرباء عامة وهيئة كهرباء مصر خاصة .

ـ تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة شئون العاملين بكل وحدة (ديوان عام الهيئة ـ أو المناطق)وتتكون كل لجنة من رئيس وثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكون من بينهم ممثل للجنة النقابية إن وجدت وتجتمع بناء على دعوة من رئيس أو السلطة المختصة .

وتصدر اللجنة قراراتها بأغلبية الآراء وعند تساوى الأصوات يرجح الجانب الذى فيه الرئيس وتصدر اللجنة قراراتها ويعتبر مدير شئون العاملين أو من ينوب عنه مقرر اللجنة دون أن يكون له صوت معدود فى مداولاتها ، وعليه إنشاء سجل خاص تدون به محاضر جلساتها ويشتمل كل محضر على أسماء الحاضرين والموضوعات المعروضة عليها والقرارات التى اتخذت بشأنها ويوقع عليه رئيس اللجنة وأعضائها الحاضرين ومقررها .

ـ تختص لجان شئون العاملين كل منها فى نطاق أختصاصها بالنسبة لجميع العاملين فيما عدا شاغلى وظائف الإدارة العليا بالنظر فى المسائل الأتية :ـ

١ـ التعين والترقية ومنح العلاوات .

٢ـ النقل والندب من الهيئة وإليها وكذلك بين وحدات الهيئة .

٣ـ النظر فى التقدير الدورية الموضوعية عن العاملين الخاضعين لأحكام هذه التقدير وهذا هو ما يهمنا أو موضوعنا .

ـ ترسل لجنة شئون العاملين قرارتها إلى السلطة المختصة خلال أسبوع لاعتمادها فاذا تعتمد ولم تبد اعتراضا عليها خلال ٣٠ يوما من تاريخ وصولها اعتبرت نافذة أو إذا اعترضت عليها كلها أو بعضها فيتعين أن تبدى كتابة الأسباب المبررة لذلك وتعيد ما اعترضت عليه اللجنة للنظر فيه على ضوء هذه الأسباب وتحدد لها أصلاً للبت فيه فإذا انقضى هذا الأجل دون أن تبدى اللجنة رأيها أعتبر رأى السلطة المختصة نافذاً أما أذا تمكنت اللجنة برأيها خلال الأجل المحدد ، ترسل قراراتها إلى السلطة المختصة لاتخاذ ما تراه ويعتبر قرار السلطة المختصة فى هذه الحالة نهائيا .

ـ لقد قام أحد المديرين بعمل التقارير الدورية لعدد من العاماين بوردية التشغيل على أننى كنت المسئول عن الدورية مهندس أول وردية وعدد المستخدمين ٢٤ عامل فى عام ٨٣ ـ ١٩٨٤ وعام ١٩٨٥/١/١ ـ ، وعام ١٩٨٦/١/١ ـ

١٩٨٦ /١٢/٣١ وعـــام ١٩٨٧/١/١ ـ ١٩٨٧/١٢/٣١ ثم نقلت إلى دائرة المشروعات وكانت التقدير الاداء فى كل عام كالآتى :ـ

تقرير الدورى عن المدة من ..... إلى ...... للعاملين بوردية التشغيل بمحطة قوى السويس الحرارية منطقة القناة هيئة كهرباء مصر

	ممتاز	جيد	كفء	ضعيف
عام ١/ ١/ ١٩٨٣ ـ أخر ٩ /١٩٨٤	١١	ـ	١٢	١
عام ١ / ١ /١٩٨٥ ـ ١٢/١٣ / ١٩٨٥	١٤	٥	٣	٢
عام ١/ ١ / ١٩٨٦ ـ ٣١/ ١٢ / ١٩٨٦	١٤	١٠	ـ	ـ
عام ١ /١/ ١٩٨٧ ـ ٣١ / ١٢/ ١٩٨٧	١٤	١٠	ـ	ـ

ـ وكانت لجنة شئون العاملين فى بعض الأوقات تتدخل لرفع أحد العاملين ذوى التقدير الضعيف

ـ ومرة أخرى للتخفيض عدد بنسبة الممتازين حيث أن النسبة عالية جدا أو أنها ليست فى حدود التوزيع الطبيعى .Normal Distr وفعلا كان يتم تخفيض من قبل اللجنة بمبررات قوية كانت غائبة عنى .

ـ ونتيجة ذلك كان العامل المنتظر الترقية ـ يتم ترقيته أو منحه علاوة استثنائية .

ـ واختيار بعض الحالات الضعيفة لإرسالها إلى المراكز التدريب بالجنوب القاهرة شمال القاهرة حسب البرامج المتاحه طوال العام .

ـ قمت بعمل تنشيط لعبض العاملين بالوردية من خلال عمل امتحانات ومسابقات .

ـ ولكن نلاحظ أن العامل ١ ضعيف ـ قدراته كانت غير مناسبة حيث أنه يعمل سائق تربنيه (Turbine of Operator) حيث أن قدراته الذهنية محدودة ولم يستفيد من البرامج الماحة والدورات التدريبية فيتم نقلهم من الورادى إلى أقسام

أخرى بالمحطة بعد طلبى ذلك بمذكرة تفصلية .

ـ نلاحظ فى التقرير (صورة التقرير) المرفق أنه مصمم بصورة جيدة لقياس أداء العاملين بالمنشاة وأنه حتى إذا فرض وكان هناك محاباة فإن الإدارة الأعلى ستقوم بالتدخل بالتعديل وذلك من حقها كتابته وابداء الأسباب .

والمطلوب :

مناقشة هذه الحالة وبيان جوانب الضعف والقوة فى النظام الحالى لتقييم أداء العاملين .

هيئة كهرباء مصر
منطقة كهرباء القناة

التقرير الدورى

عن المدة من / / ١٩٩ الى / / ١٩٩

اسم العامل :	____________	رقم العامل :	____________
الوظيفة :	____________	المجموعة الوظيفية	____________
الإدارة :	____________	الإدارة العامة :	____________
تاريخ الميلاد :	____________	المؤهل والتاريخ	____________
تاريخ التعيين :	____________	الفئة المالية :	____________
		وتاريخ الحصول عليها	/ / ١٩

بيانات أخرى :

١ - تدون مدد الأجازات الخاصة بدون مرتب أو الإعارات (بداية / نهاية)

____

____

____

____

٢ - تدون حالة العامل (مجند) مستبقى - موقوف عن العمل - معامل بالقرار ١٩٥٩/١١٢

____

____

____

____

كيفية إستيفاء النمـــوذج

لاستيفاء التقرير المطلوب تقديمه تتخـــذ الخطـــوات التالية :ـــ

تقفـــل الخانة بالرقم الموضح تحت البيان وهى | ٢١ / ٣٠ | ١١ / ٢٠ | ١ / ١٠ | بهـــذا الشكل ويتم التوقيع تحتها بعد كتابة الرقم المقـــترح .

لايجوز قفل أكثر من خانة فى المربع الثلاثى كما لايجوز به القشط أو المسح فتكتب الدرجة المقترحة تحت العنصر بالأرقام والحروف كتابة ، التعليم بغير ذلك حتى لايعتبر التقرير ملغى .

بيانات القيادة يتم التأشير على الخانة الخاصة بالصلاحية بعلامة (✓) ولا تعمل إلا بالنسبة العاملين شاغلى وظائف الفئة المالية .

١١٤٠ — ٢١٤٨

٨٤٠ — ١٩٤٤

العامل الذى كان بأجازة أو إعارة خـــلال فـــترة التقـــرير .

لايجـــوز وضع أى علامات على تقـــريره ويؤشر عليه بذلك فقـــط .

تقـــرير مرتبة الكفاية على النحـــو التالى :ـ

ممتاز إبتداء درجاته من ٩١ حتى ١٠٠ درجـــة

جيد إبتداء درجاته من ٧٦ حتى ٩٠ درجـــة

متوسط إبتداء درجاته من ٥١ حتى ٧٥ درجـــة

ضعيف إبتداء درجاته من ٥٠ فأقـــل

• مطبعة تأهيل المرتين بالإسماعيلية •

تقرير عن الفترة من / / ١٩ إلى / / ١٩

العناصر	كمية الإنتاج ودقته			الابتكار والاستعداد لتحمل المسئولية			السلوك الشخصي والتعاون مع الزملاء			المواظبة والحالة الصحية			المجموع الكلي
الدرجات العظمى	٣٠			٣٠			٣٠			١٠			
توزيع الدرجات	٢١ - ٣٠	١١ - ٢٠	١ - ١٠	٢١ - ٣٠	١١ - ٢٠	١ - ١٠	٢١ - ٣٠	١١ - ٢٠	١ - ١٠	٨ - ١٠	٥ - ٧	١ - ٤	
المبررات	الإنتاج كامل والأداء دقيق	الإنتاج عادي والأداء سليم	الإنتاج غير كاف والأداء غير دقيق	له القدرة على الخلق والابتكار ويتحمل المسئولية دائماً	قدرته على الابتكار محدودة ويتحمل المسئولية بشكل مقبول	لا يبشر باستعداد طيب ولا يعتمد عليه في تحمل المسئولية	سلوكه ممتاز وذو روح عالية في التعاون	سلوكه عادي وتعاونه مقبول	سلوكه غير مرضي وغير متعاون مع الزملاء	مواظب على المواعيد ولديه طاقة وحيوية في أداء العمل	يراعي مواعيد العمل ويمكن تنشيطه القدرة والطاقة اللازمة	لا يراعي مواعيد العمل وتنقصه القدرة والطاقة اللازمة	%
الدرجة المستحقة													
الدرجة النهائية													

رأي رئيس القسم ________________ رأي مدير الإدارة ________________

التوقيع ________________ التوقيع ________________

يملأ البيان التالي بواسطة قسم الأجازات

الجزاءات	لم يقع عليه جزاء	إجمالي الجزاءات	إجمالي الأجازات الاعتيادية	الأجازات المرضية	عدد ساعات التأخير

مدير عام الإدارة

التوقيع ________________

يملأ هذا البيان بالنسبة لوظائف الإشراف فقط .

القيادة	قيادة ممتازة وحكيمة	لديه استعداد طيب للقيادة	صفات القيادة فيه متوسطة	صفات القيادة فيه ضعيفة	قيادة غير صالحة

قرار لجنة شئون الأفراد

مقرر اللجنة

عرض هذا التقرير على اللجنة بجلستها بتاريخ / / ١٩ وقدر الحكم له بمرتبة

ورأت اللجنة تعديلها بدرجة ________ ومرتبة ________

وذلك بسبب ________________

التوقيع ________ ________

اصدارات المؤلف

١ ـ **السلوك التنظيمي** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، الطبعة الرابعة (١٩٩٣) .

٢ ـ **إدارة المنظمات : اتجاه شرطى** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية (١٩٩٣) .

٣ ـ **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية (١٩٩٣) .

٤ ـ **الإدارة الاستراتيجية** ، القاهرة ، دار النهضة العربية (١٩٩٣) .

٥ ـ **قراءات فى السلوك التنظيمى** ، القاهرة ، المركز العربى (كيرام) ، (١٩٩٣) .

الحرف لتجهيزات الطباعة - الجيزة ✆ ٧٢٢١٥٨

